

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πτυχιακή Εργασία με θέμα:

Επιχειρηματικότητα & Μικρομεσαίες
Επιχειρήσεις



Υλοποίηση Εργασίας:

ΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΥ ΕΙΡΗΝΗ-ΛΑΜΠΡΙΝΗ
ΜΑΝΤΖΕΛΟΥ ΜΑΡΙΑ

Επιβλέπων Καθηγήτρια : ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ
ΠΑΤΡΑ 2012

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία, εξετάζεται η έννοια της επιχειρηματικότητας, σε συσχέτιση με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Αρχικά, προσεγγίζεται η έννοια της επιχειρηματικότητας και όλες οι συνιστώσες που την απαρτίζουν από μια πιο θεωρητική σκοπιά ώστε να κατανοηθεί η σημασία της και έπειτα, με βάση συγκεκριμένης έρευνας, αναλύεται η παρούσα κατάσταση της ελληνικής επιχειρηματικής δραστηριότητας, εν όψει οικονομικής ύφεσης, βάσει εμπειριστατωμένων αποτελεσμάτων. Πιο αναλυτικά, δίνεται έμφαση στο σύνθετο φαινόμενο της επιχείρησης με σκοπό να κατανοηθεί η έννοια της μέσα από τους διάφορους ορισμούς που τις έχουν αποδοθεί κατά καιρούς. Μετέπειτα η προσοχή στρέφεται στη διάκριση της μικρομεσαίας επιχείρησης, διερευνώντας με λεπτομέρεια θέματα που την αφορούν. Επίσης, παρουσιάζονται σημεία που αφορούν την σπουδαιότητα της, Ακολούθως παρουσιάζεται η εφαρμογή της επιχειρηματικότητας στο σύγχρονο περιβάλλον, αναλύοντας τον τρόπο λειτουργίας του ελεύθερου επιχειρηματικού πεδίου, καθώς επίσης αναφέρονται οι επιχειρηματικοί τομείς και οι ευκαιρίες που προκύπτουν. Επίσης γίνεται αναφορά στην εφαρμογή της επιχειρηματικότητας στην χώρα μας. Εν συνεχεία η προσοχή στρέφεται στην εφαρμογή της επιχειρηματικότητας, διερευνώντας με λεπτομέρεια θέματα που αφορούν την επιχειρηματική δράση. Πιο αναλυτικά παρουσιάζονται επίσης σημεία που αφορούν την έρευνα, την ανάπτυξη, τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των επιχειρηματικών σχεδίων. Ακόμη, αναφέρεται που μπορεί να αναπτυχθεί η επιχειρηματικότητα και τι εννοούμε όταν αναφερόμαστε στην εφαρμογή της. Μετέπειτα αναπτύσσεται η επίδραση της οικονομικής κρίσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, Σε αυτή την πτυχιακή εργασία γίνεται αναφορά στο ιστορικό της κρίσης καθώς και στα επακόλουθά της, τους τρόπους αντιμετώπισης της από τους επιχειρηματίες αλλά και από τον κρατικό φορέα, και ολοκληρώνεται το θεωρητικό μέρος της πτυχιακή παρουσιάζοντας τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη θεωρητική προσέγγιση. Στο πρακτικό τμήμα της εργασίας μας προσπαθήσαμε να σκιαγραφήσουμε το προφίλ της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα σήμερα, μέσω ενός ερωτηματολογίου που δημιουργήσαμε με σκοπό να αντλήσουμε διάφορες πληροφορίες που θα μπορούσαν να μας οδηγήσουν σε ασφαλή και αντικειμενικά συμπεράσματα. Η μεθοδολογία της έρευνας μας, παρουσιάζετε στο

έβδομο κεφάλαιο ενώ η παρουσίαση των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων μας γίνεται αναλυτικά ακολούθως.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ		
Ενότητα	Περιγραφή Ενότητας	Σελίδα
	Περίληψη	1
	Περιεχόμενα	3
	Εισαγωγή	7
	<u>Κεφάλαιο 1^ο</u>	
	Έννοια, Ορισμός, Μορφές και Είδη Επιχειρήσεων	
1.1	Έννοια και ορισμός της επιχείρησης	10
1.2	Μορφές και είδη επιχειρήσεων	12
1.2.1	Διάκριση ανάλογα με το σκοπό	12
1.2.2	Διάκριση ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητας	13
1.2.3	Διάκριση ανάλογα με τη περιουσιακή διάρθρωση	14
1.2.4	Διάκριση ανάλογα με τη σύνθεση του κόστους	15
1.2.5	Διάκριση ανάλογα με τη νομική μορφή	16
1.2.6	Διάκριση ανάλογα με το φορέα	19
1.2.7	Διάκριση ανάλογα με τη χωρική διάσταση	19
	<u>Κεφάλαιο 2^ο</u>	
	Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις	
2.1	Η μικρομεσαία επιχείρηση στην κοινωνία	21
2.1.1	Εισαγωγή	21
2.1.1.1	Ιστορικός ρόλος της μικρομεσαίας επιχείρησης	21
2.1.1.2	Κριτήρια μικρομεσαίων επιχειρήσεων	22
2.1.2	Σπουδαιότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων	25
2.1.2.1	Γενικά	25
2.1.2.2	Η σημαντικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων	28
2.1.3	Πλεονεκτήματα μικρομεσαίων επιχειρήσεων	31
2.1.3.1	Καλύτερη οικονομική επίδοση	32
2.1.3.2	Καινοτομία	33
2.1.3.3	Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας	33
2.1.3.4	Εξάρτηση των μεγάλων επιχειρήσεων από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις	34
2.1.4	Μειονεκτήματα μικρομεσαίων επιχειρήσεων	35
2.1.5	Είδη κινδύνων και αβεβαιότητα	36
2.1.6	Κίνδυνος και επιχειρηματικότητα	39
2.1.7	Κατάλληλη προετοιμασία για την απομάκρυνση των κινδύνων	41
2.1.8	Θνησιμότητα μικρομεσαίων επιχειρήσεων	42
2.1.9	Ανταγωνισμός με τις μεγάλες επιχειρήσεις	45
2.1.10	Επιχειρηματικότητα γυναικών	48
2.1.11	Εκπαίδευση και μικρομεσαίες επιχειρήσεις	48
2.2	Κλάδοι μικρομεσαίων επιχειρήσεων	49
2.3	Σημαντικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων	59

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο</u>		
Επιχειρηματικότητα και σύγχρονο περιβάλλον		
3.1	Η επιχειρηματικότητα στην σύγχρονη οικονομία	63
3.2	Τρόπος λειτουργίας του ελεύθερου επιχειρηματικού περιβάλλοντος	66
3.3	Συμβολή της επιχειρηματικότητας στην κοινωνία	72
3.4	Επιχειρηματικοί τομείς και ευκαιρίες	73
3.5	Επιχειρηματικότητα και η Ελληνική πραγματικότητα	78

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο</u>		
Επιχειρηματικότητα μικρομεσαίων επιχειρήσεων		
4.1	Η έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου	83
4.2	Διακρίσεις επιχειρηματικού σχεδίου	84
4.3	Πεδίο εφαρμογής του επιχειρηματικού σχεδίου	86
4.4	Συντάκτες επιχειρηματικού σχεδίου	87
4.5	Επιλογή του κατάλληλου επιχειρηματικού σχεδίου	89
4.6	Τα μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου	95
4.7	Η στρατηγική διοίκηση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις	99
4.7.1	Σπουδαιότητα της στρατηγικής διοίκησης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις	99
4.7.1.1	Κρισιμότητα της στρατηγικής γενικά	99
4.7.1.2	Η εξέλιξη της στρατηγικής διοίκησης	100
4.7.1.3	Σχέση της στρατηγικής και μικρομεσαίων επιχειρήσεων	101
4.7.2	Εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις	102
4.7.2.1	Οι διαφορές στρατηγικών διαδικασιών	102
4.7.2.2	Η αρχική χρήση της στρατηγικής διοίκησης	103
4.7.3	Προβλήματα ανάπτυξης	106
4.7.3.1	Φάσεις ανάπτυξης	107
4.7.3.2	Ο επιχειρηματίας ως διευθυντικό στέλεχος	110
4.7.4	Τεχνικές στρατηγικού σχεδιασμού	111
4.7.4.1	Ετήσιος προϋπολογισμός	111
4.7.4.2	Μακροχρόνιος σχεδιασμός	114
4.7.5	Ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός	115
4.7.5.1	Η αποστολή της επιχείρησης	116
4.7.5.2	Το περιβάλλον της επιχείρησης	119
4.7.5.3	Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος	125
4.7.5.4	Η κατάρτιση της στρατηγικής	129
4.7.6	Οι στρατηγικοί στόχοι	133
4.7.6.1	Σαφήνεια στόχων	134
4.7.6.2	Χρονική κλιμάκωση στόχων	135
4.7.6.3	Αξιοποίηση δυνάμεων και πλεονεκτημάτων	136
4.7.6.4	Διοίκηση δια στόχων	136
4.7.6.5	Καθοδήγηση δράσεως	137

4.7.7	Το πρόγραμμα δράσεως	139
4.7.7.1	Οικονομικός τομέας ή λειτουργία	140
4.7.7.2	Διοίκηση παραγωγής	143
4.7.7.3	Τομέας πωλήσεων	144
4.7.7.4	Διοίκηση προσωπικού	145
4.7.7.5	Λεπτομερή σχέδια – επενδύσεις - προϋπολογισμός	146
4.7.8	Η εφαρμογή της στρατηγικής	146
4.7.8.1	Ηγεσία	146
4.7.8.2	Λειτουργικά προγράμματα	147
4.7.8.3	Οργάνωση	147
4.7.9	Οι νέες παραγωγικές μονάδες	147
4.7.9.1	Παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν	147
4.7.9.2	Τα προβλήματα της ανάπτυξης	148
4.7.10	Έλεγχος	149
4.8	Εθνικό σχέδιο στήριξης μικρομεσαίων επιχειρήσεων	150

Κεφάλαιο 5^ο

	Οικονομική κρίση και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις	
5.1	Η χρηματοοικονομική κρίση	152
5.2	Το χρονικό της κρίσης	153
5.3	Επακόλουθα της οικονομικής κρίσης	156
5.4	Αντίκτυπος στην Ελληνική Οικονομία	159
5.5	Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις	161
5.6	Τρόποι αντιμετώπισης της οικονομικής κρίσης από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις	166
5.7	Τρόποι ενίσχυσης των ΜΜΕ από τον κρατικό φορέα	170
5.8	Το μέλλον της Ελλάδας	175

Κεφάλαιο 6^ο

	Συμπεράσματα από τη θεωρητική προσέγγιση	177
--	--	-----

Κεφάλαιο 7^ο

	Case Studies – Περιπτώσιολογικές Μελέτες Μεθοδολογία έρευνας	
7.1	Σκοπός της έρευνας	181
7.2	Μέθοδος έρευνας	181
7.2.1	Χρόνος διεξαγωγής της έρευνας & το μέγεθος του δείγματος	181
7.2.2	Περιεχόμενα της έρευνας	183
7.3	Επεξεργασία – αποτύπωση των δεδομένων	188
7.3.1	Γατσάκος Παναγιώτης & ΣΙΑ Ο.Ε. / ALCON	188
7.3.2	Μπράβος Παναγιώτης Α.Μ.Ε.	188
7.3.3	Μπρούσκαρη Βασιλική	188

7.3.4	Γιαννόπουλος Διονύσιος	189
7.3.5	ELECTROSOCK A.E.	189
7.3.6	Κουτσοσπύρος Ιωάννης	189
7.3.7	Αναγνωστόπουλος Πάρις & ΣΙΑ Ε.Ε.	189
7.3.8	Ζέρβου Βαρβάρα	190
	<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο</u>	
	Παρουσίαση αποτελεσμάτων	191
8.1	Αποτελέσματα έρευνας	191
8.2	Συμπεράσματα από τη θεωρητική και πρακτική προσέγγιση	210
	Βιβλιογραφία	215

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία παρουσιάζει το θέμα της επιχειρηματικότητας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Βασικό στοιχείο της προσέγγισης αποτελεί η οριοθέτηση της επιχειρηματικότητας στην κοινωνία και οικονομία και συγκεκριμένα με τις επιμέρους σχετικές κοινωνικές ομάδες και δομές, όπως είναι η μισθωτή εργασία, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι καταναλωτές, το κράτος, το τραπεζικό σύστημα, ο ανταγωνισμός, η διάρθρωση επιχειρήσεων σε αναλογία πληθυσμού κ.λ.π.

Η επιχειρηματικότητα είναι απολύτως συνυφασμένη με την δημιουργική παραγωγική ενασχόληση στη κοινωνία και φορέας αυτόνομης παρέμβασης ενός ή περισσότερων ατόμων στην διαδικασία παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών. Η επιχειρηματικότητα χαρακτηρίζει όλες τις φάσεις της κοινωνικής εξέλιξης, ποικίλει όμως ως προς τις επιδράσεις της στη κοινωνία όπως ακριβώς και τα άτομα σαν κοινωνικά όντα.

Έτσι έχουμε μεγάλες και συνήθως πολυπρόσωπες επιχειρήσεις που εκτείνουν την δραστηριότητά τους σε μεγάλα τμήματα της αγοράς (εγχώριας και διεθνούς) με εντυπωσιακές προόδους στην τεχνολογία και ποικιλία των παραγόμενων προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά με βεβαρημένο ιστορικό όσον αφορά την κοινωνική επίδραση μέσω υπέρμετρων κερδών, ολιγοπωλίων, φοροδιαφυγής, εισοδηματικών ανισοτήτων, μεγάλης επιρροής επί της πολιτικής, επιρροής στην κατά τόπους μελλοντική ανάπτυξη μέσω της επενδυτικής στρατηγικής τους, προνομιακής επέκτασης του συσσωρευμένου κεφαλαίου μέσω επενδύσεων σε άλλους κλάδους της οικονομίας και επίδρασης -λόγω του μεγέθους- στις πολιτικές για την παιδεία, το περιβάλλον και την ενημέρωση.

Έχουμε επίσης την μικρό-μεσαία επιχειρηματικότητα (διακρίνεται σε πολύ μικρή, μικρή και μεσαία επιχειρηματικότητα) η οποία χαρακτηρίζεται από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και επιχειρηματιών και μικρό αριθμό εργαζομένων ανά επιχείρηση. Επίσης χαρακτηρίζεται από μικρή κοινωνική και οικονομική εμβέλεια της κάθε επιχείρησης, τόσο σε επίπεδο επίδρασης στην κοινωνική εξέλιξη όσο και στο πολιτικό και επικοινωνιακό πεδίο. Συλλογικά όμως αποτελούν την ραχοκοκαλιά της οικονομίας: είναι ένα δυναμικό τμήμα της οικονομίας, που σε ευρωπαϊκό επίπεδο: αντιπροσωπεύουν το 99,8% όλων των επιχειρήσεων, αριθμούν 23 εκατομμύρια επιχειρήσεις, συνεισφέρουν μέχρι και το 60% στο ΑΕΠ της ΕΕ και δημιουργούν πάνω από το 80% των νέων θέσεων εργασίας.

Πιο συγκεκριμένα στο **πρώτο κεφάλαιο** της εργασίας αναπτύσσουμε όσο το δυνατό πιο αναλυτικά την έννοια, τον ορισμό, τις μορφές και τα είδη των επιχειρήσεων, έτσι ώστε να γίνει κατανοητό στους αναγνώστες η διαφοροποίηση τους όσο αναφορά τον σκοπό, το αντικείμενο δραστηριότητας, η περιουσιακή διάρθρωση, τη σύνθεση του κόστους, τη νομική μορφή, τον φορέα καθώς και τη χωρική διάσταση των επιχειρήσεων.

Εφόσον οι αναγνώστες έχουν εμπεδώσει τον διαχωρισμό των επιχειρήσεων, στο **δεύτερο κεφάλαιο** αναλύουμε τον ορισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, παρουσιάζοντας τον ρόλο τους στην κοινωνία. Επίσης αναφερόμαστε στους κλάδους εφαρμογής των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και φυσικά παρέχουμε γενικές πληροφορίες όσων αφορά αυτού του είδους τις εταιρείες.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** παρουσιάζουμε την έννοια της επιχειρηματικότητας στο σύγχρονο περιβάλλον. Αναλύουμε την εφαρμογή της επιχειρηματικότητας στην σύγχρονη οικονομία, τον τρόπο εφαρμογής της στο ελεύθερο επιχειρηματικό περιβάλλον, τον τρόπο με τον οποίο έχει συμβάλει η επιχειρηματικότητα στην Ελληνική κοινωνία.

Στο **τέταρτο** και κύριο μέρος της εργασίας μας αναφερόμαστε στον επιχειρηματικό σχεδιασμό, την έννοιά του, τις διακρίσεις του, το πεδίο εφαρμογής καθώς και την προτεινόμενη επιλογή του σχεδίου, αλλά και τα μέρη που πρέπει να αποτελείτε ένα λειτουργικό επιχειρηματικό πλάνο, καθώς επίσης και στην επιχειρηματικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων όσο αναφορά την στρατηγική διοίκηση. Αναφερόμαστε στην σπουδαιότητα, την κρισιμότητα, την εξέλιξη, την εφαρμογή και τα προβλήματα της στρατηγικής διοίκησης και παρουσιάζουμε έναν ολοκληρωμένο στρατηγικό σχεδιασμό για την καλύτερη αφομοίωση του από τους αναγνώστες. Ολοκληρώνοντας το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζουμε το εθνικό σχέδιο στήριξης των μικρομεσαίων εταιριών.

Η αναφορά της οικονομικής κρίσης που μαστίζει την Ελληνική οικονομία τα τελευταία χρόνια δεν θα μπορούσε να απουσιάζει από την παρούσα πτυχιακή αφού ο αντίκτυπός της επηρέασε άμεσα και καταλυτικά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Έτσι στο **πέμπτο κεφάλαιο** αναφερόμαστε σε αυτή παρουσιάζοντας το χρονικό της, τα επακόλουθά της και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάστηκε η Ελληνική οικονομία. Επίσης αναφερόμαστε στην επίδραση της οικονομικής κρίσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και προτείνουμε τρόπους αντιμετώπισης της.

Κλείνοντας το θεωρητικό μέρος της πτυχιακής εργασίας μας, στο **έκτο** και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζουμε τα συμπεράσματα μας εκφράζοντας τις προσωπικές μας απόψεις για την επιχειρηματικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Το **δεύτερο μέρος** της πτυχιακής μας αποτελείται από την **προσωπική μας έρευνα** σε 8 μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες απάντησαν σε ένα ερωτηματολόγιο. Παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα της έρευνας μας καθώς παραθέτουμε και τα προσωπικά μας σχόλια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΝΝΟΙΑ, ΟΡΙΣΜΟΣ, ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1 Έννοια και ορισμός της Επιχείρησης

Μία από τις βασικές έννοιες για τα θέματα της οικονομίας και της διοίκησης είναι ο όρος της «Επιχείρησης». Ο όρος επιχείρηση και επιχειρηματίας προέρχονται από τη λέξη «επιχειρώ», που σημαίνει δημιουργώ και καινοτομώ κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας και κινδύνου με σκοπό το κέρδος. Γύρω από τον όρο «επιχείρηση» υπάρχουν και κινούνται τα θεματικά αντικείμενα που αφορούν τόσο τη βιομηχανική οργάνωση όσο και την οργάνωση, τη διοίκηση και το μάρκετινγκ.

Επιχείρηση είναι ένας ανεξάρτητος οικονομικός οργανισμός που έχει στη διάθεσή του κινητή και ακίνητη περιουσία με αντικειμενικό σκοπό συνήθως το κέρδος και τη μεγιστοποίησή του. Επομένως, επιχείρηση είναι μια αυτοτελής οικονομική μονάδα η οποία συνδυάζει τους συντελεστές παραγωγής, φύση, εργασία κεφάλαιο, με διαφορετικούς τρόπους, με τελικό στόχο την παραγωγή και διάθεση αγαθών και υπηρεσιών στην εγχώρια και διεθνή αγορά, διατρέχοντας μικρό ή μεγάλο κίνδυνο κατά τη διεξαγωγή των εργασιών της για την επίτευξη του κέρδους. Με τον όρο «κέρδος» εννοούμε το πλαίσιο του θεμιτού κέρδους, δηλαδή του επιτρεπτού εκείνου ορίου ή της αμοιβής του επιχειρηματία που καθορίζεται από την αγορά, το είδος και την ένταση της εργασίας. *(Τσακλάγκανος Α., 1996, σελ 1)*

Μπορούμε να διακρίνουμε τις ακόλουθες κυριότερες κατηγορίες του Επιχειρηματικού Κέρδους:

A. Το Επιχειρηματικό Κέρδος που προκύπτει εάν αφαιρέσουμε από τα έσοδα της επιχείρησης μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου που συνήθως είναι ένα έτος, τα έξοδα στα οποία συμπεριλαμβάνονται μονάχα οι τόκοι του ξένου κεφαλαίου.

B. Το Καθαρό Κέρδος του επιχειρηματία είναι το κέρδος που προκύπτει εάν αφαιρέσουμε από τα έσοδα της επιχείρησης τα έξοδα που περιλαμβάνονται οι τόκοι του ιδίου και του ξένου κεφαλαίου.

Γ. Το Επιχειρηματικό Κέρδος διακρίνεται από λογιστική άποψη σε ακαθάριστο κέρδος, σε καθαρό κέρδος, σε μικτό κέρδος, σε κέρδος προ φόρων, σε κέρδος μετά φόρων κ.λ.π.

Δ. Επίσης το κέρδος διακρίνεται σε Πραγματικό Κέρδος και σε Πλασματικό Κέρδος. Τα πραγματικά κέρδη είναι τα κέρδη που δημιουργούν ουσιαστική αύξηση της περιουσίας της επιχείρησης. Τα πραγματικά κέρδη μπορούν επίσης να διακρίνονται σε Οργανικά Κέρδη που είναι τα κέρδη που προέρχονται από την κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης και σε Ανόργανα Κέρδη που είναι τα κέρδη που προέρχονται από άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης διαφορετικές από την κύρια δράση της όπως για παράδειγμα κέρδη από την πώληση ενός παγίου. Τέλος, τα Πλασματικά Κέρδη είναι τα κέρδη που δημιουργούν αριθμητική και όχι ουσιαστική αύξηση της περιουσίας της επιχείρησης και τα κέρδη αυτά μπορούν να προέρχονται είτε από υπερεκτίμηση των στοιχείων του ενεργητικού είτε από υποεκτίμηση των στοιχείων του παθητικού. *(Ζαβλάνος Μ., 1990, σελ 9)*

Η Επιχείρηση λειτουργεί μέσα σε ένα συγκεκριμένο οικονομικό σύστημα το οποίο αποτελεί και το περιβάλλον της. Το σύστημα αυτό αποτελείται από επιμέρους μονάδες, οι οποίες αλληλοεπηρεάζονται και έχουν προκαθορισμένους κανόνες συμπεριφοράς. Οι επιχειρήσεις είναι παραγωγικές μονάδες με διάφορες νομικές μορφές (Α.Ε., Ε.Π.Ε. Ο.Ε. κ.α.) οι οποίες λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με την παραγωγή που είναι: α) τι θα παράγει η επιχείρηση, β) τι ποσότητα θα παράγει, γ) σε ποιο μέρος θα εγκατασταθεί η επιχείρηση, ε) πως θα γίνει η διανομή των προϊόντων στους καταναλωτές, στ) σε τι τιμή θα πουληθεί το προϊόν και διάφορες άλλες μικρότερης σημασίας αποφάσεις για την επιχείρηση.

Στις μεγάλες επιχειρήσεις η προσπάθεια για τη μεγιστοποίηση του κέρδους και την ελαχιστοποίηση του κόστους είναι φανερή και προγραμματισμένη, αντίθετα οι μικρές επιχειρήσεις επιδιώκουν την επιβίωσή τους και ίσως ένα μικρό πλεόνασμα, ενώ η μεγιστοποίηση του κέρδους και η ελαχιστοποίηση του κόστους δεν είναι οι πρωταρχικοί τους στόχοι. Ο κανόνας είναι ότι οι επιχειρήσεις επιδιώκουν το μέγιστο κέρδος και οι αποφάσεις βασίζονται σε αυτή την επιδίωξη. Οι στόχοι των οικονομικών μονάδων διακρίνονται σε βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους.

Μερικοί βραχυχρόνιοι στόχοι είναι:

- Συνεχής και απρόσκοπτη λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας
- Έγκυρη εξόφληση ληξιπρόθεσμων και βραχυχρόνιων υποχρεώσεων

- Έγκυρη διάθεση των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών
 - Κάλυψη εξόδων παραγωγής και γενικών εξόδων
 - Ορθολογική οργάνωση της εργασίας και του εξοπλισμού
- Μερικοί μακροχρόνιοι στόχοι είναι:
- Μεγιστοποίηση των αναμενόμενων κερδών
 - Μεγιστοποίηση των πωλήσεων και επέκταση σε νέες αγορές
 - Ελαχιστοποίηση του κόστους
 - Ελαχιστοποίηση γενικών και ειδικών εξόδων
 - Μεγιστοποίηση επενδύσεων και περιουσιακών στοιχείων (επέκταση των εγκαταστάσεων και μηχανολογικού εξοπλισμού)
 - Μεγιστοποίηση του μεριδίου αγοράς (*Δερβιτσιώτης Κ.Ν., 1991, σελ 18*)

1.2 Μορφές και Είδη Επιχειρήσεων

1.2.1 Διάκριση ανάλογα με το σκοπό

Οι επιχειρήσεις ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκουν διακρίνονται σε κερδοσκοπικές και μη κερδοσκοπικές.

Σκοπός των κερδοσκοπικών επιχειρήσεων είναι η παραγωγή ή και η διάθεση αγαθών και υπηρεσιών προς επίτευξη κέρδους. Το κέρδος αυτό είτε επενδύεται πάλι, είτε παρακρατείται για μελλοντική επέκταση, είτε διατίθεται για άμεση κατανάλωση, δηλαδή δεν παρακρατείται και διανέμεται στο μέλλον. Αυτοί οι οικονομικοί οργανισμοί μπορούν να ταυτιστούν με τις οικονομικές επιχειρήσεις της ιδιωτικής οικονομίας.

Οι κερδοσκοπικές επιχειρήσεις διακρίνονται σε περαιτέρω κατηγορίες ανάλογα με τα εξής κριτήρια:

- Το αντικείμενο της δραστηριότητάς τους
- Το μέγεθος
- Την περιουσιακή διάρθρωση
- Τη σύνθεση του κόστους
- Τη νομική μορφή.

Από την άλλη πλευρά ο σκοπός των μη κερδοσκοπικών επιχειρήσεων είναι η παραγωγή ή και η διάθεση αγαθών και υπηρεσιών ώστε να καλύψουν αφενός τις ανάγκες των ανθρώπων και αφετέρου το κόστος παραγωγής χωρίς να επιδιώκεται θετικό οικονομικό αποτέλεσμα. (*Πολυχρονόπουλος, Κορρές, Ρόντος, 2005, σελ 24*)

1.2.2 Διάκριση ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητας

Οι κερδοσκοπικές επιχειρήσεις ανάλογα με το αντικείμενο της παραγωγικής τους δραστηριότητας μπορούν να διακριθούν σε:

Επιχειρήσεις πρωτογενούς παραγωγής. Στον πρωτογενή τομέα παραγωγής ανήκουν όλες οι επιχειρήσεις που έχουν ως αντικείμενο την καλλιέργεια του εδάφους (γεωργία, κυνήγι, κτηνοτροφία), την εκμετάλλευση του υπεδάφους (μεταλλικού νερού, γεωθερμικής ενέργειας), την εκμετάλλευση των θαλασσών, λιμνών, ποταμών (αλιεία κλπ) και την ηλιακή και αιολική ενέργεια. Οι επιχειρήσεις πρωτογενούς παραγωγής ονομάζονται και επιχειρήσεις «εντάσεων εδάφους», γιατί το μεγαλύτερο μέρος του κόστους των παραγόμενων προϊόντων καλύπτεται από το συντελεστή παραγωγής «φύση» ή «έδαφος». (*Ευθύμογλου Π., 1999, σελ 26*)

Χαρακτηριστικό στοιχείο των επιχειρήσεων αυτών είναι η παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων προϊόντων που μπορούν να διατεθούν απευθείας και αυτούσια είτε σε επιχειρήσεις δευτερογενούς παραγωγής ως πρώτες και βοηθητικές ύλες για μεταποίηση και παραπέρα επεξεργασία, είτε στο καταναλωτικό κοινό.

Γενικά, θα λέγαμε ότι στον πρωτογενή τομέα παραγωγής ανήκουν όλες οι αγροτικές επιχειρήσεις που έχουν ως σκοπό να καλύψουν τις βασικές ανάγκες των ανθρώπων (νερό, τροφή, στέγη κλπ)

Επιχειρήσεις δευτερογενούς παραγωγής. Στον δευτερογενή τομέα παραγωγής ανήκουν οι επιχειρήσεις που έχουν ως σκοπό να επεξεργάζονται, να μεταποιούν τα προϊόντα που παράγουν οι επιχειρήσεις πρωτογενούς παραγωγής, τα οποία και μετατρέπουν σε τελικά αγαθά προς κατανάλωση με τη χρησιμοποίηση διαφορετικών μηχανικών ή άλλων τεχνικών μέσων.

Οι οικονομικοί οργανισμοί της δευτερογενούς παραγωγής διαχωρίζονται σε βιοτεχνικές και βιομηχανικές.

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις κατατάσσονται σε κατηγορίες ανάλογα με:

- Το χώρο όπου γίνεται η παραγωγική δραστηριότητα (οικιακές και εργαστηριακές)
- Τον εξοπλισμό που χρησιμοποιείται (χειροτεχνικές και μηχανολογικές)
- Το αντικείμενο της παραγωγικής δραστηριότητας (κατασκευαστικές, επισκευαστικές, καλλιτεχνικές, παροχής υπηρεσιών)

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις διακρίνονται ανάλογα με:

- Τον κλάδο της παραγωγικής δραστηριότητας (υποδηματοποιίας, επίπλων, ηλεκτρικών οικιακών συσκευών, κλπ)
- Τον αριθμό των παραγόμενων προϊόντων
- Τις πρώτες ύλες (υφαντουργικές, ειδών διατροφής, κλπ)
- Τον αριθμό των παραγωγικών σταδίων
- Τον τρόπο παραγωγής. (*Ευθύμογλου Π., 1999, σελ 27*)

Επιχειρήσεις τριτογενούς παραγωγής. Στον τριτογενή τομέα παραγωγής ανήκουν όλες εκείνες οι επιχειρήσεις που έχουν ως αντικείμενο παραγωγικής δραστηριότητας την παροχή υπηρεσιών είτε για την κυκλοφορία των πρώτων και βοηθητικών υλών και έτοιμων προϊόντων που προέρχονται από τις επιχειρήσεις πρωτογενούς και δευτερογενούς παραγωγής, είτε για τη διευκόλυνση των συναλλαγών, είτε για την παροχή κάθε μορφής υπηρεσιών κλπ. Με άλλα λόγια, θα λέγαμε ότι είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ ανθρώπινων αναγκών, παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες αυτές προσφέρονται είτε απευθείας στο καταναλωτικό κοινό, είτε στις επιχειρήσεις των δύο παραπάνω κλάδων.

Οι επιχειρήσεις τριτογενούς παραγωγής είναι γνωστές ως εμπορικές και παίζουν ρόλο στην οικονομική και επιχειρηματική ζωή, επειδή δίνουν τη δυνατότητα στον αγοραστή να επιλέξει τα πιο κατάλληλα προϊόντα.

Ο τριτογενής τομέας συνεισφέρει περίπου το 60% του εθνικού εισοδήματος και αυξάνεται συνεχώς, ώστε δίκαια να θεωρείται ο τομέας του μέλλοντος.

Οι Επιχειρήσεις με μικτές δραστηριότητες, είναι εκείνες που μπορούν να ανήκουν σε περισσότερες από μια κατηγορίες που αναφέρθηκαν παραπάνω. Με άλλα λόγια, αποτελούν συνδυασμό πρωτογενούς και δευτερογενούς παραγωγής ή πρωτογενούς και τριτογενούς παραγωγής κλπ. Σήμερα είναι συχνό το φαινόμενο μια βιομηχανική οικονομική μονάδα να έχει και εμπορική δραστηριότητα, επομένως μικτό χαρακτήρα. (*Ευθύμογλου Π., 1999, σελ 27*)

1.2.3 Διάκριση ανάλογα με την περιουσιακή διάρθρωση

Οι κερδοσκοπικές επιχειρήσεις ανάλογα με την περιουσιακή τους διάρθρωση κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες:

A) Επιχειρήσεις έντασης παγίων περιουσιακών στοιχείων

Σε αυτές το ποσοστό των παγίων ενεργητικών στοιχείων είναι μεγαλύτερο από το ποσοστό των κυκλοφοριακών ενεργητικών στοιχείων. Για παράδειγμα,

επιχειρήσεις της τριτογενούς παραγωγής όπως εμπορικές και ασφαλιστικές επιχειρήσεις.

Β) Επιχειρήσεις έντασης κυκλοφοριακών περιουσιακών στοιχείων

Σε αυτές το ποσοστό των κυκλοφοριακών ενεργητικών στοιχείων είναι μεγαλύτερο από το ποσοστό των πάγιων ενεργητικών στοιχείων. Για παράδειγμα, επιχειρήσεις της τριτογενούς παραγωγής όπως είναι οι εμπορικές και ασφαλιστικές επιχειρήσεις.

Γ) Επιχειρήσεις έντασης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων

Σε αυτές το ποσοστό των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων είναι μεγαλύτερο από εκείνο των μακροπρόθεσμων. Για παράδειγμα, μια μικρομεσαία χειροτεχνική επιχείρηση.

Δ) Επιχειρήσεις έντασης μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων

Σε αυτές το ποσοστό μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων είναι μεγαλύτερο των βραχυπρόθεσμων. Για παράδειγμα, μια μεγάλη βιομηχανική μονάδα κατασκευής αεροσκαφών. (Κανελλόπουλος Χ., 1990, σελ 13)

1.2.4 Διάκριση ανάλογα με τη σύνθεση του κόστους

Οι κερδοσκοπικές επιχειρήσεις ανάλογα με τη σύνθεση του κόστους παραγωγής διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

Α. Επιχειρήσεις έντασης κόστους εδάφους

Σε αυτές το μεγαλύτερο ποσοστό του συνολικού κόστους παραγωγής είναι η έγγειος πρόσδοδος η αμοιβή του συντελεστή έδαφος. Για παράδειγμα, επιχειρήσεις της πρωτογενούς παραγωγής όπως γεωργικές και δασοκομικές.

Β. Επιχειρήσεις έντασης κόστους εργασίας

Σε αυτές το μεγαλύτερο ποσοστό του συνολικού κόστους παραγωγής είναι η αμοιβή του συντελεστή εργασίας. Για παράδειγμα, επιχειρήσεις κατασκευής έτοιμων ενδυμάτων, οι οποίες όταν έχουν τη δυνατότητα θα εγκαταστήσουν μονάδες παραγωγής σε τόπους που διαθέτουν άφθονο εργατικό δυναμικό και χαμηλές αμοιβές. Είναι συχνό το φαινόμενο ευρωπαϊκών ή αμερικάνικων εταιρειών ειδών ένδυσης που κατασκευάζουν τα προϊόντα τους σε Ινδία, Τουρκία, Χονγκ – Κονγκ κλπ.

Γ. Επιχειρήσεις έντασης κόστους πρώτων υλών

Σε αυτές το ποσοστό του κόστους των πρώτων υλών στη διάρθρωση του συνολικού κόστους παραγωγής είναι μεγαλύτερο από εκείνο των υπολοίπων συντελεστών παραγωγής. Για παράδειγμα, βιομηχανία φωταερίου.

Δ. Επιχειρήσεις έντασης κόστους κεφαλαίων

Σε αυτές το ποσοστό του κεφαλαίου (επενδύσεων σε πάγια περιουσιακά στοιχεία), δηλαδή των τόκων, ασφαλιστρων και αποσβέσεων, στο συνολικό κόστος παραγωγής είναι μεγαλύτερο από το ποσοστό των υπόλοιπων συντελεστών παραγωγής. Για παράδειγμα, τραπεζικές επιχειρήσεις.

Ε. Επιχειρήσεις έντασης κόστους υπηρεσιών

Σε αυτές το ποσοστό του κόστους των χρησιμοποιούμενων και παρεχομένων υπηρεσιών από τρίτους στη διάρθρωση του συνολικού κόστους παραγωγής είναι μεγαλύτερο από εκείνο των υπολοίπων συντελεστών παραγωγής. Για παράδειγμα, βιομηχανία φωταερίου. (*Ευθύμογλου Π., 1999,σελ 29*)

1.2.5 Διάκριση ανάλογα με τη νομική μορφή

Οι επιχειρήσεις διακρίνονται ανάλογα με τη νομική μορφή τους στις παρακάτω μορφές: (*Καραθανάση Γ.Α.,1996,σελ 205*)

A. Ατομική επιχείρηση

Η ατομική επιχείρηση έχει μόνο έναν ιδρυτή ή ιδιοκτήτη. Είναι πολύ απλή μορφή επιχείρησης, για την ίδρυση της οποίας απαιτείται (από το νόμο) ένα μικρό κεφάλαιο και δεν υπάρχουν διατυπώσεις για την ίδρυσή της. Η λειτουργία και η πορεία της εξαρτώνται από τον ιδιοκτήτη της, ο οποίος είναι υπεύθυνος για όλες τις υποχρεώσεις της εταιρείας τόσο με την εμπορική όσο και με την ατομική του περιουσία.

B. Ομόρρυθμη εταιρεία

Η ομόρρυθμη εταιρεία έχει δύο ή και περισσότερους ιδρυτές ή ιδιοκτήτες. Για τη δημιουργία της απαιτείται ένα μικρό ποσό κεφαλαίου, ένα καταστατικό και δημοσίευση αυτού. Η λειτουργία της είναι σχετικά απλή και οι εταίροι ευθύνονται απεριόριστα για όλες τις υποχρεώσεις της εταιρείας. (*Καραθανάση Γ.Α.,1996,σελ 205*)

Γ. Ετερόρρυθμοι εταιρεία

Υπάρχουν δύο είδη ετερόρρυθμης εταιρείας, η απλή και η κατά μετοχές.

Στην απλή ετερόρρυθμη εταιρεία υπάρχουν δύο είδη εταίρων και σε αυτό οφείλεται η διαφορά από την ομόρρυθμη εταιρεία: Οι ομόρρυθμοι οι οποίοι

ευθύνονται προσωπικά και απεριόριστα για όλες τις υποχρεώσεις της εταιρείας και οι ετερόρρυθμοι που είναι απλοί χρηματοδότες. Αυτοί δεν συμμετέχουν στη διαχείριση και είναι υπεύθυνοι μέχρι του ποσού που κατέθεσαν στην εταιρεία. Για τη σύσταση της εταιρείας απαιτείται καταστατικό και δημοσίευση αυτού.

Στην κατά μετοχές ετερόρρυθμη εταιρεία το κεφάλαιο που καταθέτουν οι ετερόρρυθμοι εταίροι διαιρείται σε μερίδια τα οποία αντιπροσωπεύουν μετοχές οι οποίες μεταβιβάζονται εύκολα. Έτσι, η κατά μετοχές ετερόρρυθμη εταιρεία γίνεται μικτή εταιρεία. *(Καραθανάση Γ.Α.,1996,σελ 206)*

Ο θάνατος ή η πτώχευση κάποιου ετερόρρυθμου εταίρου δεν συνεπάγεται λύση της επιχείρησης, αφού οι μετοχές του μπορούν να μεταβιβαστούν. Στην πράξη η κατά μετοχές ετερόρρυθμη εταιρεία δεν συναντάται συχνά επειδή προτιμάται η ανώνυμη εταιρεία.

Δ. Συμμετοχική ή αφανής εταιρεία

Η συμμετοχική ή αφανής εταιρεία ιδρύεται από δύο ή περισσότερα άτομα που συμφωνούν να εκτελέσουν μαζί κάποιες εμπορικές πράξεις και να συμμετέχουν με κεφάλαια στην εταιρεία η οποία ανήκει σε τρίτο πρόσωπο. Τα κεφάλαια που συνεισφέρονται από τους συνεταίρους εξακολουθούν να ανήκουν σε αυτούς, αν και χρησιμοποιούνται για κάποιο κοινό σκοπό. Η ύπαρξη της εταιρείας είναι γνωστή μόνο σε αυτούς που συμμετέχουν και δεν έχει νομική προσωπικότητα. Οι εταίροι είναι άτομα που δεν θέλουν ή δεν μπορούν να ασκούν κάποια δραστηριότητα.

Ε. Ανώνυμη εταιρεία

Η ανώνυμη εταιρεία είναι η κατεξοχήν κεφαλαιουχική εταιρεία. Αποτελεί τη σπουδαιότερη νομική εταιρική μορφή και έχει πλήρη νομική προσωπικότητα. Η εταιρική της ιδιότητα αντιπροσωπεύεται από μετοχές που μπορούν να μεταβιβαστούν εύκολα. Έτσι, η εταιρική ιδιότητα μπορεί να μεταβιβαστεί απλώς και μόνο με τη μεταβίβαση των μετοχών. Οι μέτοχοι δεν ευθύνονται προσωπικά για τις υποχρεώσεις της εταιρείας, αλλά μέχρι το ποσό που συνεισφέρουν στην εταιρεία. Το ελάχιστο ποσό που απαιτείται για τη σύσταση της ανώνυμης εταιρείας πρέπει να παραμένει σταθερό κατά τη διάρκεια της ζωής της (μεταβάλλεται μόνο αν υπάρχουν οι προϋποθέσεις που ορίζει ο νόμος) *(Καραθανάση Γ.Α.,1996,σελ 206)*

Ο θεσμός της ανώνυμης εταιρείας συνετέλεσε πολύ στη δημιουργία μεγάλων επιχειρήσεων και στην ανάπτυξη βιομηχανικών χωρών. Επίσης η συμβολή της στην ανάπτυξη της οικονομίας, ιδιωτικής και εθνικής, στην τεχνολογική πρόοδο και εξέλιξη, στην τελειοποίηση προϊόντων και στην έρευνα είναι μεγάλη.

Στ. Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης

Το κεφάλαιο της διαιρείται σε ίσα εταιρικά μερίδια που δεν παρίστανται με μετοχές, αλλά μεταβιβάζονται εύκολα με ορισμένες διαδικασίες. Τα μέλη της ΕΠΕ δεν ευθύνονται προσωπικά για τις υποχρεώσεις της εταιρείας και αυτή την ευθύνη έχει μόνο η εταιρεία με την παρουσία της.

Κοινό στοιχείο της ΕΠΕ με την ΑΕ είναι ότι η ευθύνη των εταίρων είναι μέχρι του ποσού της συνεισφοράς τους στην εταιρεία. Η κύρια διαφορά τους είναι ότι τα εταιρικά μερίδια στην ΑΕ παρίστανται με μετοχές, όπως προαναφέρθηκε, ενώ στην ΕΠΕ αυτό απαγορεύεται από το νόμο. Έτσι, η μεταβίβαση της εταιρικής ιδιότητας στην ΕΠΕ είναι δυσκολότερη. Επίσης το κεφάλαιο που απαιτείται για τη σύσταση μιας ΕΠΕ είναι πολύ μικρότερο από το αντίστοιχο της ΑΕ. Η εταιρεία διοικείται από τη Γενική Συνέλευση των εταίρων και τους διαχειριστές. *(Καραθανάση Γ.Α.,1996,σελ 206)*

Z. Συνεταιρισμός ή συνεργατική εταιρεία

Συνεταιρισμός είναι η εταιρεία, η οποία έχει ως κύριο χαρακτηριστικό το μεταβλητό του αριθμού των συνεταίρων, το μεταβλητό του κεφαλαίου και είναι μη κερδοσκοπική. Με τη συνεργασία των μελών του σκοπός του είναι η προαγωγή της ιδιωτικής οικονομίας καθενός από τα μέλη του.

H. Συμπλοιοκτησία

Είναι ιδιόρρυθμος τύπος εταιρείας, που ιδρύεται με σκοπό την από κοινού εκμετάλλευση ενός πλοίου. Ο τύπος της εταιρείας αυτής διαχειρίζεται ένα μόνο πλοίο.

Οι μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις διακρίνονται σε:

I. Κτητικές επιχειρήσεις

Αυτές επιδιώκουν τη δημιουργία κέρδους, το οποίο επενδύεται πάλι σε πάγια περιουσιακά στοιχεία (για παράδειγμα, ΔΕΗ, ΕΡΤ, ΟΣΕ)

II. Εξισωτικές επιχειρήσεις

Σε αυτές τα έσοδα είναι ίσα με τα έξοδα λειτουργίας, επομένως η τιμή των προϊόντων ή υπηρεσιών τους καθορίζεται με βάση τα έξοδα τους (σωματεία, ορφανοτροφεία, γηροκομεία κλπ)

III. Ελλειμματικές επιχειρήσεις

Σε αυτές τα ετήσια έσοδα είναι μικρότερα από τις ετήσιες δαπάνες λειτουργίας. Τα ελλείμματα καλύπτονται είτε με κρατική επιχορήγηση, είτε με δάνεια, είτε με αύξηση

των τιμών (για παράδειγμα, κρατικά νοσοκομεία, ΔΕΗ, επιχειρήσεις αστικών συγκοινωνιών κλπ) (*Καραθανάση Γ.Α., 1996, σελ 206*)

1.2.6 Διάκριση ανάλογα με το φορέα

Οι επιχειρήσεις διακρίνονται ανάλογα με το φορέα τους σε ιδιωτικές, δημόσιες και μικτές.

- **Ιδιωτικές οικονομικές μονάδες**

Είναι εκείνες στις οποίες ο φορέας είναι φυσικό ή Νομικό πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου.

Λειτουργούν με βάση τις αρχές του ιδιωτικού δικαίου. Διακρίνονται για τη μεγάλη διαχειριστική ευελιξία και τη δυνατότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της οικονομίας. Οι ιδιωτικοί οργανισμοί αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των οικονομικών οργανισμών στο σύστημα της οικονομίας της αγοράς. Οι οργανισμοί αυτοί είναι κερδοσκοπικοί. (*Ευθύμογλου Π., 1999, σελ 16*)

- **Δημόσιες οικονομικές μονάδες**

Είναι εκείνες στις οποίες ο φορέας είναι το Δημόσιο ή οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (κοινότητες και δήμοι). Οι οργανισμοί αυτοί επιδιώκουν την πραγματοποίηση κέρδους, (αυτό επιτυγχάνεται με την ίδρυση μονοπωλιακών συνήθως οργανισμών) την προσφορά κοινωνικού έργου (για παράδειγμα, την προστασία της δημόσιας υγείας, την παροχή παιδείας) ή την ενίσχυση της εθνικής οικονομίας. Οι δημόσιες επιχειρήσεις ιδρύονται ως Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου ή ως Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου

- **Μικτές οικονομικές μονάδες**

Είναι εκείνες στις οποίες συμμετέχει τόσο το κράτος ή Ν.Π.Δ.Δ. όσο και ιδιώτες ή Ν.Π.Ι.Δ. Αυτοί οι οργανισμοί λαμβάνουν τη μορφή ανώνυμης εταιρείας. Είναι συνήθως βραδυκίνητοι στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Επιδιώκουν να ικανοποιήσουν μια συλλογική ανάγκη. Σε περίπτωση που προκύψει κέρδος, διανέμεται μεταξύ των φορέων. (*Ευθύμογλου Π., 1999, σελ 16*)

1.2.7 Διάκριση ανάλογα με τη χωρική διάσταση

- **Τοπικές και περιφερειακές επιχειρήσεις**

Όσες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε μια περιφέρεια είτε ένα συγκεκριμένο χώρο ονομάζονται τοπικές ή περιφερειακές επιχειρήσεις.

- Εθνικές επιχειρήσεις

Όσες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε πολλές περιφέρειες μέσα στα πλαίσια όμως μιας χώρας μέσω διαφόρων υποκαταστημάτων και αντιπροσωπειών, καλούνται εθνικές.

- Πολυεθνικές επιχειρήσεις

Όσες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται όχι μονάχα στα πλαίσια μιας χώρας με διάφορα καταστήματα αλλά και εκτός των ορίων της χώρας, μέσω διαφόρων υποκαταστημάτων και θυγατρικών εταιρειών ονομάζονται πολυεθνικές. (*Ευθύμογλου Π., 1999,σελ 16*)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

2.1 Η μικρομεσαία επιχείρηση στην Κοινωνία

2.1.1 Εισαγωγή

2.1.1.1 Ιστορικός ρόλος της Μικρομεσαίας Επιχείρησης

Όλη η μέχρι τη Βιομηχανική Επανάσταση (1770 – 1800) πρόοδος συντελέστηκε σχεδόν αποκλειστικά από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ο ρόλος τους όμως και μετά τη Βιομηχανική Επανάσταση συνέχισε να είναι σπουδαιότατος, διότι πάντοτε αποτελούσαν τη συντριπτική πλειοψηφία των παραγωγικών μονάδων από αριθμητική άποψη και από άποψη καινοτομιών.

Στο παρόν κεφάλαιο κρίνουμε σκόπιμο να χρησιμοποιήσουμε δεδομένα και να ψάξουμε να βρούμε στοιχεία από βιβλιογραφία η οποία αναφέρετε στην περίοδο 1963 – 1988 που αν και κρύβει τον κίνδυνο να χαρακτηριστεί η βιβλιογραφία μας ως μη σύγχρονη είναι σαφέστατα πιο αντικειμενική σχετικά με την πορεία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα δεδομένου ότι το Ελληνικό Κοινοβούλιο κύρωσε την πράξη προσχώρησης της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα στις 28 Ιουνίου 1979. Η αρχική περίοδος συμμετοχής της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα – Ένωση χαρακτηρίστηκε από έντονη αμφισβήτηση και παράλληλα επιδιώχθηκε η αναθεώρηση της θέσης της χώρας στην Κοινότητα με τη διαμόρφωση ενός «ειδικού καθεστώτος» σχέσεων και ρυθμίσεων. Για το σκοπό αυτό, η Ελλάδα υπέβαλε, το Μάρτιο του 1982, υπόμνημα με το οποίο ζήτησε πρόσθετες αποκλίσεις από την εφαρμογή ορισμένων κοινοτικών πολιτικών καθώς και πρόσθετη οικονομική ενίσχυση για την αναδιάρθρωση της ελληνικής οικονομίας. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναγνώρισε ως βάσιμο μόνο το δεύτερο αίτημα το οποίο ουσιαστικά ικανοποιήθηκε με την έγκριση, το 1985, των Μεσογειακών Ολοκληρωμένων Προγραμμάτων (ΜΟΠ). Η σημασία των ΜΟΠ όμως ήταν πολύ μεγαλύτερη των πρόσθετων πόρων που εγκρίθηκαν τότε για την Ελλάδα γιατί εγκαινίασαν την προσπάθεια για την ανάπτυξη διαρθρωτικής πολιτικής από πλευράς Ευρωπαϊκής Ένωσης., η οποία αποκρυσταλλώθηκε το 1988 στη νέα διαρθρωτική πολιτική, το πρώτο «πακέτο Delors». Οπότε η περίοδος που ακολούθησε η Ελληνική Οικονομία και πιο

συγκεκριμένα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις σαφέστατα ήταν μια περίοδος οικονομικής ανάτασης, βασιζόμενη όχι στις δικές τους δυνατότητες αλλά στην εξωτερική χρηματοδότηση και ως αυτού θα αλλοίωνε το συμπέρασμα της έρευνας μας. Ας επανέλθουμε όμως τώρα στο θέμα το οποίο εξετάζουμε με την παρούσα πτυχιακή αναλύοντας τον όρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. (Κανελλόπουλος Χ., 2000,σελ. 17)

2.1.1.2 Κριτήρια μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Διάφορα κριτήρια μπορεί να χρησιμοποιηθούν για τον ορισμό του τι είναι μικρομεσαία επιχείρηση. Τα κριτήρια που εφαρμόζονται συνηθέστερα είναι:

- α) Η αξία του συνόλου του ενεργητικού
- β) Το μέγεθος του ιδίου κεφαλαίου
- γ) Το συνολικό απασχολούμενο προσωπικό
- δ) Το ετήσιο ύψος πωλήσεων (τζίρος – κύκλος εργασιών)
- ε) Ο αριθμός των απασχολουμένων

Το τελευταίο κριτήριο έχει ευρύτερη εφαρμογή κυρίως επειδή δεν επηρεάζεται από τον πληθωρισμό, είναι συχνά πιο συγκεκριμένο και ξεκάθαρο μέτρο, είναι περισσότερο συγκρίσιμο και επίσης είναι εύκολα μετρήσιμο.

Σχετικά με την Ελλάδα, θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε σαν μικρομεσαίες επιχειρήσεις εκείνες που απασχολούν μέχρι 50 άτομα. Το μέτρο αυτό δεν είναι κατά κανένα τρόπο απόλυτο και επιδέχεται πολύ κριτική. Επιλέγεται όμως για λόγους αναλύσεως και επειδή στη χώρα μας και οι θεωρούμενες σαν μεγάλες επιχειρήσεις είναι συγκριτικά με τα διεθνή μεγέθη αρκετά μικρές.

Άσχετα όμως από το κριτήριο και το μέτρο που θα εφαρμοσθεί, μικρομεσαία μπορεί να χαρακτηριστεί μια επιχείρηση μόνο όταν συντρέχουν και οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

1. κάθε μια από αυτές ελέγχει και επηρεάζει ένα μικρό μέρος της αγοράς,
2. η διοίκηση εξασκείται από τον ιδιοκτήτη προσωπικά,
3. έχει οικονομική ανεξαρτησία κι επιχειρηματική ευελιξία, όπου ο ιδιοκτήτης έχει τον πραγματικό έλεγχο της επιχείρησης.

Ένας τρόπος με τον οποίο σε ορισμένες ειδικές περιπτώσεις κρίνεται αν μια επιχείρηση είναι μικρή ή όχι είναι το σχετικό της μέγεθος, δηλαδή αν κυριαρχεί στον κλάδο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι στις ΗΠΑ η American Motors, προκειμένου να λάβει οικονομική υποστήριξη από τον Οργανισμό Μικρών

Επιχειρήσεων (Small Business Administration), θεωρήθηκε σαν μικρή το 1996, παρ' ότι ήταν μόλις η 63^η σε μέγεθος επιχείρηση των ΗΠΑ, με 32.000 εργαζόμενους και πωλήσεις 991 εκατομμύρια δολάρια! (*Κανελλόπουλος Χ., 2000, σελ 18*)

Πρέπει ακόμη να τονισθεί ότι το οποιοδήποτε κριτήριο και μέτρο που χαρακτηρίζει μια επιχείρηση σαν μικρομεσαία δεν μπορεί να είναι ενιαίο για όλους τους κλάδους της οικονομίας. Αυτό συμβαίνει επειδή στον κάθε κλάδο επικρατούν διαφορετικές συνθήκες και η χρήση του ίδιου κριτηρίου σε διαφορετικούς κλάδους θα παρουσίαζε πολύ διαφορετικά μεταξύ τους συμπεράσματα που σε μεγάλο βαθμό θα ήταν και παραπλανητικά. Για αυτό για παράδειγμα η Small Business Administration έχει καθορίσει πρότυπα «μικρότητας» για διάφορους κλάδους.

Στον πίνακα 1 παρουσιάζεται μια επιλογή από ένα μεγάλο κατάλογο κλάδων, όπως αυτός εφαρμόζεται στις ΗΠΑ

Μεταποίηση	Εργαζόμενοι	(λιγότερα από)		
- Αεροπλάνα	1.500	άτομα		
- Υπολογιστικές μηχανές	1.000	»		
- Ηλεκτρικές σκούπες	750	»		
- Ανδρικά ενδύματα	500	»		
- Μακαρόνια	250	»		
Λιανικό Εμπόριο	Πωλήσεις	(λιγότερες από)		
- Οίκοι ταχυδρομ. Πωλήσεων	7,5	εκατομ.	\$	ετησίως
- Μανάβικα	7,5	»	»	»
- Εκθέσεις αυτοκινήτων	6,5	»	»	»
- Πολυκαταστήματα	3	»	»	»
- Καταστήματα ραδιοτηλεοράσεων	2,5	»	»	»
Χονδρικό εμπόριο	Πωλήσεις	(λιγότερες από)		
- Μπογιές και βερνίκια	22	εκατομ.	\$	ετησίως
- Ελαστικά και σαμπρέλες	22	»	»	»
- Οπωρολαχανικά	14,5	»	»	»
- Αθλητικά είδη	14,5	»	»	»

Πηγή «SBA Rules and Regulations», The code of Federal Regulations (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, October 5, 1982), Section 121.3 – 10.

Βέβαια είναι σαφές ότι το κριτήριο και κυρίως το ποσοτικό μέτρο που εφαρμόζεται για τον χαρακτηρισμό μιας μονάδας σαν μικρομεσαία επιχείρηση διαφέρει από χώρα σε χώρα, επειδή οι συνθήκες και τα μεγέθη των μονάδων διαφέρουν από τη μία χώρα στην άλλη.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαφορά της οριοθέτησης σε διάφορες χώρες. Έτσι στον επόμενο πίνακα 2 βλέπουμε τις επιχειρήσεις όπως διαμορφώνονται στις διάφορες χώρες βάσει των εργαζομένων που απασχολούν.

ΧΩΡΕΣ	ΤΑΞΗ ΜΕΓΕΘΟΥΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
Δ. Γερμανία	Μικρή	1 – 49
	Μεσαία	50 – 499
Γαλλία	Οικοτεχνία	1 – 5 / 10
	Μικρή	6 – 50
	Μεσαία	51 – 500
Ιταλία	Οικοτεχνία	1 – 5 / 10
	Μικρή – Μεσαία	6 – 500
Ολλανδία	Μικρή – Μεσαία	1 – 100
Βέλγιο	Μεσαία	1 – 50
Βρετανία	Μικρή – Μεσαία	1 – 200
Ιρλανδία	Μικρή – Μεσαία	1 – 100
Δανία	Οικοτεχνία	1 – 5
	Μικρή	6 – 20
	Μεσαία	21 – 50
ΗΠΑ	Μικρή	έως 500

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Όρια Μμ.Ε. σε διάφορες χώρες.

Πηγές:

- **Analytic Report drawn up by the Industry Committee at OECD, Paris, 1991.**
- **Γνωμοδότηση 1982, Προώθηση των Μμ.Ε. στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα, Μάιος 1982, Βρυξέλλες.**

Όπως χαρακτηριστικά παρατηρείται η μη εναρμόνιση της οριοθέτησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα με τις περισσότερες χώρες – μέλη της ΕΟΚ, υπάρχει κίνδυνος να στερήσει πολλές επιχειρήσεις από διάφορα πλεονεκτήματα, στο πλαίσιο μιας αναπτυξιακής πολιτικής.

Το όριο των 50 εργαζομένων ανταποκρίνεται στη φυσιογνωμία της ελληνικής πραγματικότητας και ενισχύεται από το γεγονός πως οι μεταποιητικές που απασχολούν (έως 50 άτομα): α) καλύπτουν το 99% από τις μεταποιητικές επιχειρήσεις, β) απασχολούν το 60% από όσους απασχολούνται στην μεταποίηση και συνεισφέρουν με ποσοστό 40% στην συνολική «προστιθέμενη» αξία της μεταποίησης.

2.1.2 Σπουδαιότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

2.1.2.1 Γενικά

Ακόμα και στις προηγμένες τεχνολογικά χώρες η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων (για παράδειγμα ΗΠΑ 99% και άνω) είναι μικρότερες των 100 ατόμων ακόμα και όταν συμπεριληφθούν οι αγροτικές «παραχωρήσεις» (Franchising), επαγγελματικά γραφεία κλπ. Βέβαια το υπόλοιπο 1% περίπου που αποτελεί και τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις απασχολεί συγκριτικά πολύ μεγάλο αριθμό εργαζομένων, για παράδειγμα στις ΗΠΑ περίπου το 42%.

Στον ακόλουθο πίνακα 3 παρουσιάζονται τα ποσοστά επιχειρήσεων και αντιστοίχων μεγεθών τους στις ΗΠΑ

Ποσοστά επιχειρήσεων	Αριθμός απασχολουμένων Λιγότερα από
88,9%	10 άτομα
94,7%	20 άτομα
99,2%	100 άτομα
99,9%	500 άτομα

Πηγή: U.S. Department of Commerce, Enterprise Statistics (Washington, D.C.: U.S. Government Office, 1977), Series ES 77 – 1, Table 5, p 142.

Και στην Ελλάδα όταν λέμε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, δεν έχει καθοριστεί και διευκρινιστεί επ' ακριβώς τι σημαίνει ο όρος. Τις ξεχωρίζουμε από την οριοθέτηση που κάνουμε μεταξύ των απασχολούμενων ατόμων. Ο πίνακας 4 δίνει αυτή την οριοθέτηση.

Πίνακας 4α: Οριοθέτηση των ΜΜΕ στην Ελλάδα 1984 – 1988

Μέγεθος επιχ. (αριθ.απασχολ.)	Επιχειρήσεις				Απασχολούμενοι			
	1984	%	1988	%	1984	%	1988	%
Μικρές (1 - 9)	406.713	96,21	490.987	96,32	782.812	51,65	954.248	56,00
Μεσαίες (10 - 49)	13.312	3,15	16.108	3,16	257.290	16,98	304.406	17,77
Μεγάλες (50 & άνω)	2.708	0,64	2.650	0,52	475.421	31,37	449.308	26,23
Σύνολο	422.733	100	509.745	100	1.515.523	100	1.712.962	100

Πίνακας 4β: Μεταβολές των ΜΜΕ στην Ελλάδα 1984 – 1988

Μέγεθος επιχ. (αριθ. Απασχολ.)	Επιχειρήσεις		Απασχολούμενοι	
		%		%
Μικρές (1 - 9)	+ 84.274	20,72	+ 176.436	22,53
Μεσαίες (10 - 49)	+ 2.796	21,00	+ 47.116	18,31
Μεγάλες (50 & άνω)	- 59	- 2,14	- 26.113	- 5,49
Σύνολο	+ 87,012	20,58	+ 197,439	13,02

Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε. απογραφής βιομηχανίας - βιοτεχνίας και εμπορίου της 28ης Σεπτεμβρίου 1984 & απογραφής βιομηχανίας - βιοτεχνίας και εμπορίου της 28ης Σεπτεμβρίου 1988

Όπως παρατηρούμε από τους παραπάνω πίνακες 4α , 4β, ο δείκτης μεταβολής του ρυθμού ίδρυσης νέων επιχειρήσεων κατά το διάστημα 1984 – 1988 ήταν κατά μέσο όρο 20,58%. Αυτή η αύξηση όμως δεν προήλθε από την ίδρυση μεγάλων επιχειρήσεων που ο αριθμός τους αντίθετα μειώθηκε κατά 2,14%. Η αύξηση προήλθε από την ίδρυση νέων μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Όπως φαίνεται από τους πίνακες 4α, 4β η αύξηση του δείκτη δημιουργίας νέων επιχειρήσεων ήταν περίπου 21%. Η ίδρυση αυτών των νέων επιχειρήσεων δημιούργησε νέες θέσεις εργασίας που ήταν αρκετά σημαντική. Σύμφωνα με τα στοιχεία αυτά, κατά το διάστημα 1984 – 1988 δημιουργήθηκαν από τις μικρές επιχειρήσεις 176.436 νέες θέσεις εργασίας, από τις μεσαίες 47.116, ενώ το κλείσιμο

58 μεγάλων επιχειρήσεων οδήγησε στην απώλεια 26.113 θέσεων εργασίας. Με άλλα λόγια, ο δείκτης απορρόφησης εργασίας αυξήθηκε κατά 22.53% από τις μικρές και 18,31% από τις μεσαίες επιχειρήσεις.

Αντιπαραβάλλοντας την εξέλιξη αυτή στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας που προήλθε από την ίδρυση νέων μικρομεσαίων επιχειρήσεων, με το συνολικό εργατικό δυναμικό της χώρας μας θα δούμε εάν και κατά πόσο αυτές οι νέες επιχειρήσεις οδήγησαν στη συγκράτηση ή μείωση της ανεργίας. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΣΥΕ, το εργατικό δυναμικό της χώρας μας το 1984 ήταν 3.810.736, με αριθμό ανέργων 310.272, ενώ το 1988 ήταν 3.969.789 με αριθμό ανέργων 303.436. Με άλλα λόγια, το διάστημα 1984 – 1988 το εργατικό δυναμικό της χώρας μας αυξήθηκε κατά 150.000 περίπου άτομα με ένα ρυθμό περίπου 4%, ενώ η ανεργία μειώθηκε κατά 7.000 περίπου άτομα. Εάν δεν είχαν δημιουργηθεί οι νέες θέσεις εργασίας από την ίδρυση νέων μικρομεσαίων επιχειρήσεων το ύψος της ανεργίας λαμβάνοντας υπόψη της αύξησης του εργατικού δυναμικού, θα ήταν πολύ μεγάλο.

Η σημαντική συμβολή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην απορρόφηση της απασχόλησης είναι ενδεικτική και στην περίπτωση της βιομηχανίας όπου το 1989 (*ICAP Η Ελλάδα σε Αριθμούς*) στο σύνολο των 3.388 βιομηχανιών οι μικρομεσαίες βιομηχανίες (10 – 99 άτομα) αποτελούσαν το 81,13% του κλάδου και χρησιμοποιούσαν το 30% περίπου του εργατικού δυναμικού που απασχολείται στη βιομηχανία. (*Χ. Κανελλόπουλος, 2000, σελ 22*)

Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο και στην ελληνική οικονομική ζωή.

Το πλήθος τους, η ευέλικτη μορφή τους, η ποικιλία τους, οι νέες εφευρέσεις και καινοτομίες που προέρχονται από αυτές αποτελούν το κύριο χαρακτηριστικό του ρόλου αλλά και της προσφοράς τους στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας.

Η χρησιμότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μπορεί να συνοψιστεί στα εξής σημεία:

- Ότι μπορούν να αντλήσουν πόρους (πέρα από τις οικογενειακές αποταμιεύσεις και τα επενδυμένα κέρδη) οι οποίοι ουδέποτε θα ελάμβαναν τη μορφή παραγωγικού κεφαλαίου παρά μόνο δια μέσου της επιχείρησης.
- Συμβάλλουν στη μείωση του άνεργου πληθυσμού. Οι μικρές βιομηχανίες συμμετείχαν κατά 48.5% στην απασχόληση.

- Οι μικρές βιομηχανίες, μπορούν να παράγουν ποσότητες οι οποίες απαιτούνται από μια μικρή αγορά και σε κάποιο λογικό κόστος εάν έχουν την δυνατότητα να πάρουν κάποιες τεχνικές και διοικητικές οδηγίες για αποδοτική λειτουργία και ευκαιρίες παραγωγής.
- Σημαντικό ρόλο μπορεί να παίζουν στην περιφερειακή ανάπτυξη. Αυτό γίνεται με την παραγωγή σε επαρχιακές πόλεις.

Λόγω του σημαντικού ρόλου που παίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, για κάθε εθνική οικονομία και ακόμη λόγω του δυναμισμού τους, που φαίνεται και στα χαρακτηριστικά που θα αναλύσουμε πιο κάτω, σε όλο τον κόσμο λαμβάνονται μέτρα υποστήριξης των μονάδων αυτών με οργανισμούς όπως η E.O.M.M.E.X. στη χώρα μας (θα αναλύσουμε την λειτουργία του οργανισμού αυτού στο 4^ο κεφάλαιο της παρούσας πτυχιακής), Small Business Administration στις ΗΠΑ κλπ.

Οι οργανισμοί αυτοί έχουν σαν κύριο σκοπό τους:

1. να υποβοηθήσουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να αναπτύξουν τις διοικητικές τους δεξιότητες και
2. να τις βοηθήσουν χρηματοδοτικά (δηλαδή για δανεισμό κεφαλαίων), ακόμα όμως και για την παροχή τεχνικών πληροφοριών, διευκολύνσεις εξαγωγών κλπ)

2.1.2.2. Η σημαντικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Μερικά από τα θέματα στα οποία οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συμβάλλουν θετικά στην κοινωνία είναι τα ακόλουθα:

A) Ευκολία Αλλαγής Εργασίας – Αναγνώριση Διπλωμάτων

Η ευκολία αλλαγής εργασίας είναι ένα πλεονέκτημα για τους εργαζόμενους σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις γιατί συχνά ασχολούνται με συγκεκριμένες εξειδικευμένες εργασίες. Μεγάλη προσοχή πρέπει να δοθεί από το κράτος, στους εργοδότες αλλά και στους εργαζόμενους έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να βελτιώνουν τις ικανότητές τους και να μπορούν να παρακολουθούν τον εκσυγχρονισμό της παραγωγής.

B) Εφοδιασμός του Πληθυσμού

Η παραγωγή αγαθών και η παροχή υπηρεσιών που επιτυγχάνεται από πολυάριθμες μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες είναι διασκορπισμένες σε όλη την έκταση της χώρας, βεβαιώνουν ότι τα αναγκαία αγαθά και υπηρεσίες θα φτάσουν και στις πιο απομακρυσμένες περιοχές. Έτσι, πολλά είδη τα οποία δεν είναι κατάλληλα

για μαζική παραγωγή και χρειάζονται εξειδικευμένο προσωπικό για την παραγωγή και διανομή τους, φτάνουν στον προορισμό τους.

Λόγο των ικανοτήτων τους αυτών οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συμβάλλουν στην αποκέντρωση της παραγωγής και τον ικανοποιητικότερο εφοδιασμό του πληθυσμού. (X. Κανελλόπουλος, 2000, σελ 23).

Αν δεν υπήρχαν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις η αποκεντροποιημένη και πολλές φορές σε απομακρυσμένες περιοχές παροχή εργασίας, θα έμενε ανεκμετάλλευτη και το διαθέσιμο εργατικό δυναμικό θα ήταν αναγκασμένο να αλλάξει περιοχή, δηλαδή, να μετοικήσει για να βρει εργασία. Έτσι, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις βοηθούν στην ομαλή λειτουργία του εργατικού δυναμικού και ιδιαίτερα στις περιοχές εκείνες που δυσπραγούν και υποφέρουν από την ανεργία, τη μετανάστευση και την αστυφιλία.

Η κατανομή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε όλη τη χώρα ακολουθεί περίπου την κατανομή του πληθυσμού (22% στην περιοχή της πρωτεύουσας και 78% στην υπόλοιπη χώρα). Οι επιχειρήσεις αυτές αποτελούν και το κυριότερο οικονομικό στήριγμα και αυτής ακόμα της υποτονικής δραστηριότητας που παρατηρείται στην ύπαιθρο και στις περισσότερες επαρχιακές πόλεις. Κάτι που ίσως να μην είναι πολύ αποδεκτό είναι ότι η ευημερία μιας περιοχής αντικατοπτρίζεται στον αριθμό των μικρών επιχειρήσεων που υπάρχουν στην περιοχή.

Η πολιτική της παρότρυνσης για την δημιουργία μικρομεσαίων επιχειρήσεων και τον εκσυγχρονισμό τους, βεβαιώνει ότι το εθνικό εισόδημα και ειδικότερα η παραγωγική δυναμικότητα δεν συγκεντρώνεται στα χέρια λίγων ανθρώπων ή εταιρειών, αλλά είναι διασκορπισμένη ανάμεσα στις διάφορες τάξεις του πληθυσμού. Έτσι, δημιουργούνται θετικές επιπτώσεις από την δικαιότερη κατανομή του κατά κεφαλή εισοδήματος. (X. Κανελλόπουλος, 2000, σελ 24)

Όσων αφορά τις σημαντικότερες εξελίξεις σχετικά με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις επισημαίνουμε τα εξής:

- Απασχόληση

Το πρώτο εξάμηνο του 1985 ο αριθμός των απασχολούμενων στη βιοτεχνία παρουσίασε συνεχή μείωση. Οι τάσεις αυτές ανακόπηκαν από τον Ιούνιο και μετά, με αποτέλεσμα να περιορισθεί κάπως ο ρυθμός μείωσης. Το τελευταίο τρίμηνο του 1985 όμως, ο αριθμός των απασχολούμενων μειώθηκε πάλι με αποτέλεσμα ολόκληρο το 1985 η μεταβολή του αριθμού των απασχολούμενων να παραμείνει αρνητική (-

1,2%). Μικρή άνοδο σημείωσαν οι ώρες εργασίας και έτσι η απασχόληση έχει παρουσιάσει στασιμότητα ή μικρή άνοδο. (Πηγή ΣΕΒ, 1986)

Οι εξελίξεις του αριθμού των απασχολουμένων το 1985 εντάσσεται σε μια μακρόχρονη τάση επιβράδυνσης του ρυθμού ανόδου, η οποία άρχισε το 1977 και συνεχίζεται. Σημειώνεται ότι ενώ μέχρι το 1977 η απασχόληση στη βιοτεχνία παρουσίαζε ετήσια άνοδο της τάξης του 3% από το 1978 ως το 2000 η ετήσια αύξηση είχε περιορισθεί κάτω από το 1%. Η σοβαρή αυτή επιβράδυνση είναι χαρακτηριστική της επενδυτικής ύφεσης των τελευταίων χρόνων και δείχνει τη συνεχή μείωση των δυνατοτήτων της μεταποίησης να δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας καθώς η διεύρυνση του κεφαλαιουχικού της αποθέματος έχει επιβραδυνθεί σοβαρά. Δεν πρέπει συνεπώς να αναμένεται ουσιαστική μεταβολή των τάσεων της βιομηχανικής και βιοτεχνικής απασχόλησης, αν δεν προηγηθεί επενδυτική ανάκαμψη στον τομέα.

- Αριθμός επιχειρήσεων

Ο αριθμός των βιομηχανικών και βιοτεχνικών επιχειρήσεων μορφής Α.Ε. και Ε.Π.Ε. που δημοσίευσαν ισολογισμό χρήσης 1984 και που συγκέντρωσαν σε μηχανολογικό εξοπλισμό κεφάλαια 1 εκατ. Δρχ. και πάνω, ανήλθε σε 3.113 μονάδες, έναντι 3.157 μονάδων το 1983 και 3.176 μονάδων το 1982*. Παρατηρείται δηλαδή, για δεύτερο συνεχόμενο έτος, μια μείωση του συνολικού αριθμού επιχειρήσεων, κατά 19 μονάδες το 1983 και κατά 44 μονάδες το 1984, που οφείλεται στο ότι ο αριθμός των νέων επιχειρήσεων, δηλαδή εκείνων που στα έτη αυτά δημοσίευσαν ισολογισμό για πρώτη φορά, ήταν λιγότερες από τις επιχειρήσεις που προϋπήρχαν και που δεν δημοσίευσαν ισολογισμό για δύο συναπτά έτη.

Από το σύνολο των 3.113 επιχειρήσεων του έτους 1984, οι 155 δημοσίευσαν για πρώτη φορά ισολογισμό χρήσης 1984, άνηκαν δηλαδή στην κατηγορία των νέων επιχειρήσεων. Πρόκειται για το μικρότερο αριθμό νέων βιοτεχνών και βιομηχανιών που έχει παρουσιαστεί από δεκαπενταετίας και κατά συνέπεια νέων θέσεων εργασίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 1980 και μετά ο αριθμός νέων επιχειρήσεων μορφής Α.Ε. ή Ε.Π.Ε. που εισέρχονται στον τομέα της μεταποίησης μειώνεται συνεχώς. Ο αριθμός αυτός διαμορφώθηκε ως εξής στην πρώτη πενταετία του '80*.

1980	346 επιχειρήσεις
1981	330 επιχειρήσεις
1982	262 επιχειρήσεις
1983	167 επιχειρήσεις

* **Πηγή: Σύνδεσμος Ελλήνων Βιομηχανιών**

Η Ελληνική Βιομηχανία Κατά το 1985, Αθήνα, 1986, σελ. 47.

- Αριθμός απασχολούμενων κατά κλάδο και μέγεθος μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Παρατηρώντας τον αριθμό απασχολούμενων στη Βιομηχανία και στη Βιοτεχνία κατά κλάδο και τάξη μεγέθους απασχόλησης, τον δείκτη μεταβολής του αριθμού των απασχολούμενων στη Βιομηχανία και Βιοτεχνία κατά κλάδο και τάξη μεγέθους απασχόλησης και τέλος το ποσοστό συμμετοχής στη Βιομηχανία και Βιοτεχνία κατά κλάδο και τάξη μεγέθους απασχόλησης βγάζουμε ορισμένα συμπεράσματα για το πόσες θέσεις εργασίας υπάρχουν, σε ποιους κλάδους και πόσες νέες θέσεις δημιουργήθηκαν από το 1963 έως το 1978. Βλέπουμε λοιπόν ότι το 1978 υπήρχαν 671.497 χιλ. εργαζόμενοι. Από αυτούς οι 192.896 ήταν απασχολούμενοι σε επιχειρήσεις των 0 – 4 ατόμων, 71.542 σε επιχειρήσεις των 5 – 9 ατόμων, 139.174 σε επιχειρήσεις των 10 – 49 ατόμων και 268.183 σε επιχειρήσεις μεγέθους 50 ατόμων και άνω. Το ίδιο συμβαίνει και για τα έτη 1973 και 1963. Επίσης βλέπουμε πως υπάρχει μια συνολική αύξηση των νέων θέσεων εργασίας από το 1963 έως το 1978 γύρω στο 36%. Αυτή η αύξηση προήλθε κυρίως γιατί δημιουργήθηκαν νέες θέσεις εργασίας στις επιχειρήσεις των 50 ατόμων και άνω. Αμέσως μετά των 5 – 9 ατόμων και 0 – 4 ατόμων. (X. Κανελλόπουλος, 2000, σελ 25)

2.1.3 Πλεονεκτήματα Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Σαν τέτοια αναφέρονται τα πιο κάτω:

1. Δυναμισμός, δημιουργικότητα του φορέα, με αυξημένο αίσθημα ατομικής πρωτοβουλίας και ευθύνης.
2. Ευελιξία και ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων.
3. Προσωπικές σχέσεις και γνωριμία με την πελατεία.
4. Εξυπηρέτηση ιδιαίτερων αναγκών των πελατών.
5. Μικρά γενικά έξοδα.
6. Γρήγορη προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.
7. Επιχειρηματικό δαιμόνιο, ανθρώπινη διάσταση, η δημιουργία και οι δυνατότητες καινοτομιών.
8. Αξιοποίηση ταλέντων.
9. Εξειδίκευση.

10. Εκμετάλλευση τοπικών πόρων.
11. Επιδόσεις στις καινοτομίες.
12. Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.
13. Παίζουν σημαντικό ρόλο για τις μεγάλες επιχειρήσεις.
14. Μικροηλεκτρονική – Πληροφορική.

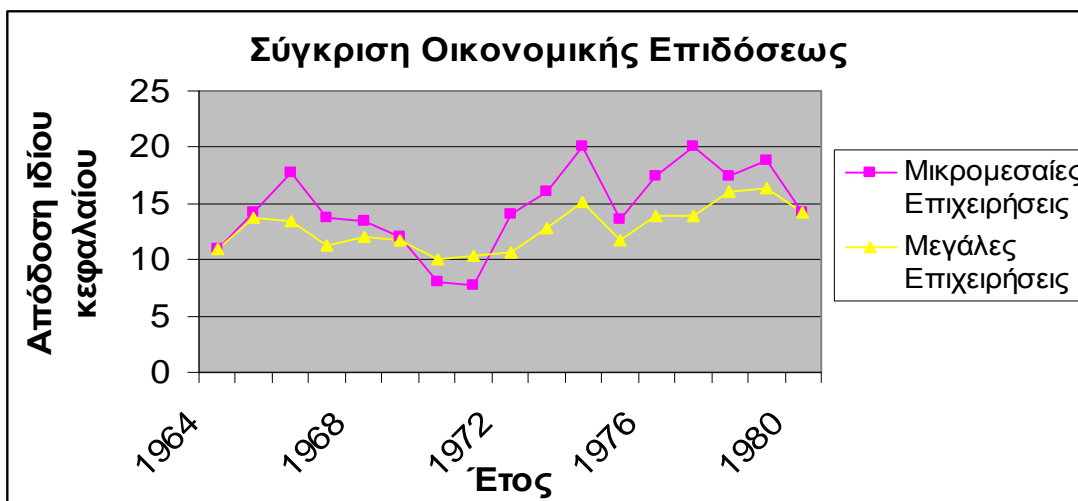
Πιο κάτω παρουσιάζονται αναλυτικότερα τα εξής βασικότερα πλεονεκτήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

- α) οι καλύτερες συγκριτικά οικονομικές επιδόσεις.
- β) οι μεγαλύτερες επιδόσεις σε καινοτομίες.
- γ) η δημιουργία περισσότερων θέσεων εργασίας και
- δ) η σημασία τους για τις μεγάλες επιχειρήσεις.

2.1.3.1 Καλύτερη οικονομική επίδοση

Πολλοί πιστεύουν ότι οι μικρές επιχειρήσεις αποδίδουν λιγότερο από τις μεγάλες, εντούτοις σε αρκετές χώρες και περιόδους συμβαίνει το αντίθετο κυρίως αν ληφθεί σαν κριτήριο η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων. Σαν παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί η περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στις ΗΠΑ, όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα Νο 1.

Διάγραμμα Νο 1: Σύγκριση Οικονομικής Επίδοσης.



Πηγή: Federal Trade Commission, Quarterly Financial Reports for Manufacturing Corporations (Washington D.C. U.S. Government Printing Office, 1964 – 1980)

Στο διάγραμμα αυτό φαίνεται ότι από το 1964 μέχρι το 1980, οι μικρομεσαίες μεταποιητικές επιχειρήσεις σχεδόν συνεχώς ξεπερνούν τις μεγάλες μεταποιητικές οικονομικές επιδόσεις.

Σαν λόγοι καλύτερων επιδόσεων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μπορούν να αναφερθούν:

- I. Η ευελιξία τους καθόσον ανταποκρίνονται ταχύτερα και με μικρότερο κόστος στις γρήγορες εναλλαγές προϊόντων και υπηρεσιών, μεθόδων και αγορών και
- II. Η ελκυστικότητά τους προς ταλαντούχους και δυναμικούς νέους.

2.1.3.2 Καινοτομία

Ορισμένες έρευνες συμπεραίνουν ότι η αύξηση του μεγέθους μιας μονάδας δεν σημαίνει και ανάλογη αύξηση των προσπαθειών της για έρευνα σε νέες μεθόδους και προϊόντα ή ακόμη ότι σε μερικούς κλάδους η αύξηση του μεγέθους ακριβώς εμποδίζει την αύξηση της έρευνας.

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται πολλές περιπτώσεις που πολύ μεγάλες επιχειρήσεις παράγουν πρωτοποριακά προϊόντα τα οποία όμως σαν εφευρέσεις δεν προέρχονται από τις ίδιες, αλλά από μικρές επιχειρήσεις ή άτομα – ερευνητές, π.χ. η General Electric αποδίδει σε φρυγανιέρες, ψυγεία, πλυντήρια πιάτων, ηλεκτρικές σκούπες, καταψύκτες κλπ. Επίσης από μικρομεσαίες επιχειρήσεις ή άτομα προέρχονται εφευρέσεις σαν την ξυριστική λεπίδα, το τρανζίστορ, οι φωτογραφίες τύπου Polaroid, το ελικόπτερο, ο αυτόματος συμπλέκτης, το air condition, το σελοφάν, το στυλό τύπου Big κλπ.

Πιθανώς στο σημείο αυτό πρέπει να γίνει διευκρινιστικός διαχωρισμός της εφευρέσεως που αναφέρεται σε μια καινούργια ιδέα, από την καινοτομία που αφορά την εφαρμογή της ιδέας αυτής για παραγωγή νέων προϊόντων.

2.1.3.3 Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας

Οι περισσότερες από τις νέες θέσεις εργασίας έχει αποδειχθεί ότι δεν προέρχεται από τις μεγάλες επιχειρήσεις, αλλά αντίθετα από τις μικρές.

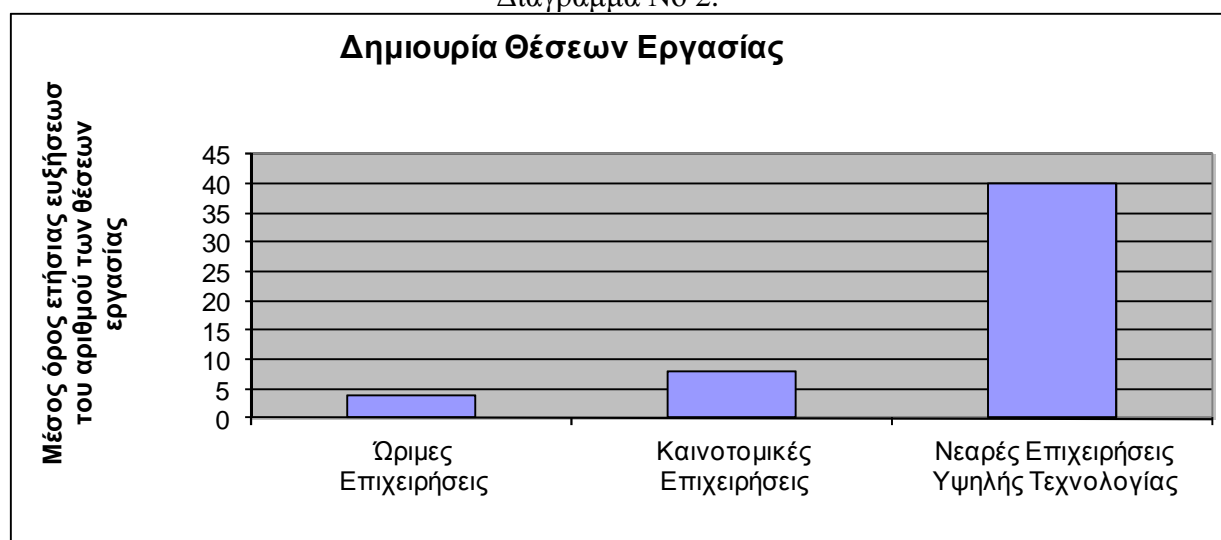
Παράδειγμα είναι ότι επιχειρήσεις με λιγότερα από 20 άτομα δημιούργησαν μεταξύ 1969 και 1976 στις ΗΠΑ το 66% των νέων θέσεων εργασίας, στην περιοχή δε της Νέας Αγγλίας το 99%.

Ο λόγος φαίνεται να είναι ότι οι μικρές, δυναμικές και ευέλικτες οικονομικές μονάδες όπου κυριαρχεί η ιδιωτική πρωτοβουλία, αναζητούν πιο δραστήρια τις νέες ευκαιρίες, από ότι οι πολύ μεγαλύτερες σχετικά απρόσωπες και βραδυκίνητες επιχειρήσεις.

Αναλογικά ακόμη περισσότερες νέες θέσεις εργασίας δημιουργούνται κυρίως στις νεαρές και υψηλής τεχνολογίας επιχειρήσεις, όπως χημείας και ηλεκτρονικής.

Το φαινόμενο αυτό, παρουσιάζεται στο διάγραμμα Νο 2.

Διάγραμμα Νο 2.



Πηγή: U.S. Department of Commerce. Recommendations for creating jobs through the success of small, innovative businesses.

2.1.3.4 Εξάρτηση των μεγάλων επιχειρήσεων από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Η εξάρτηση αυτή παρουσιάζεται όχι μόνο στις καινοτομίες, όπως αναφέραμε πιο πάνω, αλλά και στην παροχή ειδικών υπηρεσιών από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις προς τις μεγάλες, στην προμήθεια υλικών και εξαρτημάτων, στην πώληση των προϊόντων των μεγάλων επιχειρήσεων από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις κλπ.

Πέρα από τη συνεργασία αυτή μικρομεσαίων επιχειρήσεων και μεγάλων επιχειρήσεων, που είναι αναγκαία και για τις δύο πλευρές, σε αρκετές περιπτώσεις οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις υπερτερούν και στον κατ' ευθεία ανταγωνισμό με τις μεγάλες επιχειρήσεις, επειδή μπορούν να πωλούν πιο φθηνά κυρίως αγαθά και

υπηρεσίες με μικρές πωλήσεις, όπου υπάρχει ανάγκη στενής επαφής με τον πελάτη και όπου χρειάζεται προσαρμογή σε εξατομικευμένες προδιαγραφές των πελατών.

2.1.4 Μειονεκτήματα Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Σαν τέτοια θεωρούνται τα ακόλουθα:

1. Προμήθειες πρώτων υλών σε μικρές ποσότητες με υψηλό κόστος και όχι πάντοτε ικανοποιητικής ποιότητας.
2. Υποαπασχόληση πάγιων εγκαταστάσεων.
3. Μικρή παραγωγική ικανότητα και αδυναμία κάλυψης συνήθως μεγάλων παραγγελιών εξωτερικού.
4. Υποτυπώδη εμπορική οργάνωση (ανεπάρκεια πληροφοριών αγοράς, ανεπάρκεια δικτύων πωλήσεως κλπ).
5. Αδυναμία έρευνας και ανάπτυξης, εξαντλητικά ωράρια εργασίας,.
6. Έλλειψη επαρκών κεφαλαίων και σοβαρές δυσχέρειες προσφυγής σε μακροπρόθεσμο δανεισμό.
7. Έλλειψη ειδικευμένων στελεχών και προσωπική απασχόληση του φορέα, με όλα τα θέματα στα οποία μπορεί να δώσει ο ίδιος λύσεις.
8. Μικρή οικονομική επιφάνεια, χαμηλό επίπεδο στελεχών, περιορισμένες δυνατότητες χρηματοδότησης και ανάπτυξη συστημάτων μανάτζμεντ.

Το κυριότερο όμως μειονέκτημα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι η μεγάλη «νηπιακή θνησιμότητα». Για παράδειγμα στις ΗΠΑ έχει υπολογισθεί ότι κάθε χρόνο δημιουργούνται 500 χιλιάδες μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά από αυτές οι μισές ζουν μετά από 18 μήνες και μόνο το 20% μετά από την πάροδο μιας περιόδου διάρκειας 10 ετών.

Ο κυριότερος λόγος της τόσο μεγάλης νηπιακής θνησιμότητας είναι η μεγάλη «ευκολία εισόδου», μερικές φορές είναι ευκολότερο να ανοίξεις μια καινούργια επιχείρηση από το να βρεις δουλειά, και το γεγονός ότι δεν υπάρχουν προϋποθέσεις απαγορευτικές για την ίδρυση μιας μικρής επιχείρησης. Στην προκειμένη περίπτωση δηλαδή αποδεικνύεται ότι η ελευθερία εισόδου στον τομέα αυτό δεν σημαίνει μόνο ελευθερία επιτυχίας αλλά και αποτυχίας. Κύριος υπαίτιος των τόσων αποτυχιών είναι η κακή διοίκηση, με πιο συχνές αιτίες τα υψηλά λειτουργικά έξοδα, τους κακοπληρωτές πελάτες, την κακή επιλογή τοποθεσίας, διάφορες ανταγωνιστικές αδυναμίες, δυσκολίες και προβλήματα με τα αποθέματα και υπερβολικά μεγάλο ποσοστό πάγιων ενεργητικών.

2.1.5 Είδη κινδύνων και αβεβαιότητα

Ο επιχειρηματίας δεν είναι παίκτης τυχερών παιχνιδιών. Ο άνθρωπος που παίζει τυχερά παιχνίδια δεν ελέγχει το αποτέλεσμα, ενώ ο επιχειρηματίας μπορεί να επηρεάσει με τις ενέργειες του το αποτέλεσμα της επιχειρηματικής του απόφασης. Για αυτό και είναι στο χαρακτήρα του επιχειρηματία να προτιμά να αναλάβει μέτριους κινδύνους που να συνδέονται με τις πράξεις του και τους οποίους προσπαθεί πάντα να περιορίσει. Οι επιχειρηματίες προτιμούν να αντιμετωπίζουν καταστάσεις που έχουν μέτρια δυσκολία και όχι πολύ δύσκολες ή πολύ εύκολες καταστάσεις.

Οι επιχειρηματίες σε αντίθεση με τι πιστεύουν οι άλλοι δεν είναι πρόθυμοι να αναλάβουν μεγάλους κινδύνους. Προτιμούν να βάζουν ρεαλιστικούς στόχους που να μπορούν να τους πετύχουν. Εάν αναλαμβάνουν ορισμένους κινδύνους προτιμούν όσο το δυνατόν να είναι κίνδυνοι που να μπορούν να υπολογισθούν και να αντασφαλισθούν. Οι επιχειρηματίες είναι αισιόδοξα άτομα που πιστεύουν ότι χρησιμοποιώντας κατάλληλα το μυαλό και το χρόνο τους μπορούν να πετύχουν κάτι.

Τα άτομα που μπορούν να αξιολογήσουν όσο το δυνατόν τους κινδύνους των ενεργειών τους και που προσπαθούν να βρουν τρόπους για να μειώσουν τους κινδύνους αυτούς, είχαν ένα απαραίτητο χαρακτηριστικό της επιχειρηματικότητας.

Οι περισσότεροι άνθρωποι που θέλουν να κάνουν μια επιχείρηση θα προτιμήσουν να αναλάβουν μέτριους κινδύνους όπως είπαμε. Το όριο των κινδύνων αυτών θα είναι τέτοιο ώστε εάν επιτύχει η επιχείρηση τους να βγάλουν πολλά κέρδη και εάν αποτύχουν να μην καταστραφεί τελείως η επιχειρηματική τους καριέρα.

Τα άτομα που έχουν μεγάλη επιθυμία να πετύχουν κάτι στη ζωή τους και στρέφονται στις επιχειρήσεις διακινδυνεύουν χρήματα, εναλλακτική καριέρα, οικογενειακές τους σχέσεις και ψυχική τους κατάσταση. Γι' αυτό και ο επίδοξος επιχειρηματίας πρέπει να αναλύει τους κινδύνους που ελλοχεύουν στην απόφαση του να γίνει επιχειρηματίας και να σχετίζει αυτούς με τα πιθανά αναμενόμενα οφέλη (χρηματικά και μη χρηματικά) που θα έχει εάν επιτύχει σαν επιχειρηματίας, όπως να σχετίσει αυτά και με την πιθανότητα αποτυχίας του.

Οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει ένας επιχειρηματίας μπορούν να διακριθούν ανάλογα με την προέλευσή τους και ανάλογα με τη φύση τους.

Ανάλογα με την προέλευση τους οι κίνδυνοι χωρίζονται σε ενδογενείς και εξωγενείς για την επιχείρηση.

Ενδογενείς είναι οι κίνδυνοι που απορρέουν από τις διάφορες αποφάσεις του επιχειρηματία και σχετίζονται άμεσα με τη λειτουργία της επιχείρησης (για

παράδειγμα κίνδυνοι από τον τρόπο χρηματοδότησης της επένδυσης, από τον τρόπο προώθησης του προϊόντος, κλπ)

Εξωγενείς είναι οι κίνδυνοι που δεν εξαρτιούνται άμεσα από τις αποφάσεις του επιχειρηματία ούτε από τη λειτουργία της επιχείρησης. Οι κίνδυνοι αυτοί δεν είναι δυνατόν να ελεγχθούν από τον επιχειρηματία αφού προέρχονται από το εκτός της επιχείρησης και των δυνατοτήτων του επιχειρηματία περιβάλλον (για παράδειγμα, στροφή της ζήτησης των προϊόντων, αιφνίδια στροφή κρατικής οικονομικής πολιτικής κ.ο.κ.)

Οι κίνδυνοι ανάλογα με τη φύση τους διακρίνονται σε δυνάμενους και μη δυνάμενους να υπολογισθούν.

Οι κίνδυνοι το ύψος των οποίων μπορεί να υπολογισθεί μαθηματικά με τη χρήση των πιθανοτήτων μπορούν να αντασφαλισθούν σε διάφορες εταιρείες και το κόστος των ασφαλίσεων να προσμετρηθεί στο κόστος παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παράγει η επιχείρηση (για παράδειγμα κίνδυνοι πυρκαγιάς, καταστροφής μηχανημάτων κλπ) (*X. Κανελλόπουλος, 2000, σελ 32*).

Οι κίνδυνοι οι οποίοι δεν μπορούν να προβλεφθούν και να υπολογισθούν είναι αυτοί που κυρίως προέρχονται από την αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει και συνοδεύει τη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων. Κατά πόσο όμως είναι δυνατόν να είναι αντικειμενική κάποια πιθανότητα που δίνει σε μια πράξη του ο επιχειρηματίας αφού δεν έχει εμπειρία για κάποια τέτοια κατάσταση; Με άλλα λόγια, για να βγάλει μια πιθανότητα για τα αποτελέσματα μιας ενέργειας του, ένας επιχειρηματίας, θα πρέπει να έχει κάνει παρόμοια ενέργεια σε παρόμοιο οικονομικό περιβάλλον κατά το παρελθόν, ή να μπορεί να γνωρίζει τις παρόμοιες ενέργειες που έχουν κάνει άλλοι και τα αποτελέσματα αυτών των ενεργειών. Επίσης, δεν είναι δυνατόν να διαθέτει ο επιχειρηματίας όλα τα δεδομένα που χρειάζεται για να εξάγει μια αντικειμενική πιθανότητα για το αποτέλεσμα μιας ενέργειάς του. Αυτό οφείλεται στην αρχή της μη τέλει αντικειμενικότητας των ανθρώπων και στα λάθη της επεξεργασίας των δεδομένων που κάνουν οι άνθρωποι.

Συνέπεια της υπάρξεως των τελευταίων αυτών κινδύνων που προέρχονται από την αβεβαιότητα, τις πρώτες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα ορισμένοι ερευνητές με πρωτοπόρο τον F. Knight ανέπτυξαν τη θεωρία ότι η πραγματική και ουσιαστική δράση της επιχειρηματικότητας ήταν η ανάληψη των κινδύνων από την αβεβαιότητα.

Η αβεβαιότητα που αντιμετωπίζει ο επιχειρηματίας, πηγάζει από το γεγονός ότι είναι υποχρεωμένος να κάνει εκτιμήσεις: α) ως προς τη μελλοντική ζήτηση που

πρέπει να ικανοποιήσει, και β) ως προς τα μελλοντικά αποτελέσματα των ενεργειών που πρέπει να κάνει ώστε να ικανοποιήσει αυτή τη ζήτηση.

Περισσότερο αναλυτικά, ο επιχειρηματίας, στη δυναμική κίνηση της οικονομίας πρέπει να παίρνει αποφάσεις με ελλιπή γνώση του παρόντος και του μέλλοντος ως προς τα εξής θέματα που αποτελούν τα «κλειδιά» για την ίδρυση και λειτουργία της επιχείρησης:

1) Πρέπει να βρει τους απαραίτητους συντελεστές της παραγωγής και να εκτιμήσει την παραγωγική τους συνεισφορά και αμοιβή σύμφωνα με την αρχή της οριακής αποδοτικότητας. Με άλλα λόγια, ο επιχειρηματίας ανταγωνιζόμενος στην αγορά για τη χρησιμοποίηση παραγωγικών συντελεστών στο μέλλον, είναι υποχρεωμένος να αποτιμήσει τις τιμές των συντελεστών της παραγωγής σύμφωνα με την προβλεπόμενη αξία του προϊόντος που θα παράγει. Η απόδοση όμως των παραγωγικών συντελεστών μπορεί να είναι διαφορετική από αυτή που είχε υπολογίσει ο επιχειρηματίας και βάση της οποίας είχε πληρώσει τους παραγωγικούς συντελεστές.

2) Πρέπει να γνωρίσει επακριβώς τον βαθμό που μπορούν να συνδυασθούν και να λειτουργήσουν ταυτόχρονα οι διάφοροι παραγωγικοί συντελεστές, λαμβάνοντας υπόψη του στοιχείου της μη τέλειαις διαιρετότητας τους. Η γνώση αυτή δεν εμπίπτει μόνο στη σφαίρα της τεχνολογικής συνάρτησης παραγωγής η οποία θα μπορούσε να θεωρηθεί σαν δεδομένη, αλλά αντιστοιχεί και στα εξής ερωτήματα που χρειάζονται απάντηση: α) για την πλέον ορθή και επικερδή σχέση εισροών – εκροών μέσα στην παραγωγική διαδικασία, β) για τις μεθόδους παραγωγής που θα είναι εφικτές στο μέλλον.

3) Πρέπει να πάρει αποφάσεις για την τιμή πώλησης του αγαθού ή την τιμή αγοράς των εισροών, όταν καμία από τις δυο ή τουλάχιστον η μια από τις δύο, δεν έχει καθορισμένη αγοραία τιμή. Δηλαδή, οι επιχειρηματίες προβαίνουν σε οικονομικές πράξεις σήμερα (για παράδειγμα, αγορά πρώτων υλών, πρόσληψη εργατών κλπ) με σκοπό να παράγουν κάτι που θα πάρει μελλοντική τιμή. Η μελλοντική αυτή τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που θα παράγει ο επιχειρηματίας δεν μπορεί να προβλεφθεί με βεβαιότητα. Ο λόγος είναι ότι η παραγωγή δεν είναι στιγμιαία. Συνεπώς, το χρονικό διάστημα μεταξύ των πληρωμών του επιχειρηματία και των εισπράξεων του, θα φέρει στην επιφάνεια επιδράσεις που δεν μπορούν να υπολογισθούν με ακρίβεια. Η εκτίμηση μεταβλητών σε μελλοντικές χρονικές στιγμές δεν είναι ποτέ ορθή αφού οι πληροφορίες και οι γνώσεις που κατέχει

ο επιχειρηματίας για την αγορά, τις αποφάσεις των ανταγωνιστών του και τις προτιμήσεις των καταναλωτών, (για να αναφέρουμε μερικούς μόνο παράγοντες αβέβαιης εξέλιξης), δεν είναι μόνο ελλιπής, αλλά και σχηματίζονται κατά μεγάλο μέρος υποκειμενικά, δηλαδή, σύμφωνα με τις εμπειρίες και το «ένστικτο» του επιχειρηματία.

Εκτός από τις παραπάνω πηγές αβεβαιότητας, οι κίνδυνοι που υφίσταται ο επιχειρηματίας, δε σχετίζονται μόνο με τη δική του δράση αλλά και τις αποφάσεις που παίρνουν και οι υπόλοιποι οικονομικοί παράγοντες (καταναλωτές, άλλοι επιχειρηματίες, κεφαλαιούχοι, κρατική πολιτική).

2.1.6 Κίνδυνος και επιχειρηματικότητα

Ο επιχειρηματίας αντιμετωπίζει διάφορα είδη κινδύνων τα οποία σταθμίζει και με διαφορετική βαρύτητα στη λήψη των αποφάσεων του, όπως: οικονομικούς κινδύνους, ψυχολογικούς και οικογενειακούς κινδύνους. Εάν ο επιχειρηματίας δεν είναι πρόθυμος να αναλάβει κινδύνους γιατί φοβάται την κοινωνική πτώση που συνοδεύει την οικονομική αποτυχία, δεν θα δραστηριοποιηθεί ενεργά για την ανάπτυξη της επιχείρησής του.

Τις περισσότερες φορές, τις επιπτώσεις από λάθος υπολογισμό για τα αναμενόμενα αποτελέσματα μιας παραγωγικής διαδικασίας τα υφίσταται ο ίδιος ο επιχειρηματίας. Κάθε ζημιά που υφίσταται ο επιχειρηματίας από τη διάσταση μεταξύ των προσδοκώμενων και των πραγματοποιούμενων αποτελεσμάτων, καλείται ο ίδιος να πληρώσει μειώνοντας τη χρησιμότητα του είτε λόγω της αύξησης της προσπάθειας εργασίας του είτε λόγω της μείωσης των κερδών του.

Για να είναι πρόθυμος ο επιχειρηματίας, να πάρει αποφάσεις σήμερα, για το άγνωστο αύριο, πρέπει να εισπράττει μια αμοιβή. Η αμοιβή αυτή, το καθαρό κέρδος με μορφή υπολοίπου από την παραγωγή, δικαιολογείται με αυτό τον τρόπο από τους πρωτεργάτες και οπαδούς της θεωρίας της επιχειρηματικότητας σαν φέρουσα τους κινδύνους που προκύπτουν από την αβεβαιότητα. Οι κίνδυνοι αυτοί δεν είναι δυνατόν να μετρηθούν και να εισαχθούν στο κόστος παραγωγής για αυτό και πληρώνονται από τον επιχειρηματία είτε σε όρους χρήματος είτε σε όρους ψυχολογικής πίεσης και αγωνία.

Για να είναι πρόθυμος να φέρει το οικονομικό και ψυχολογικό αυτό κόστος ο επιχειρηματίας, θα πρέπει να προσβλέπει σε μια αμοιβή (κέρδος) που όχι μόνο θα του αποπληρώνει το κόστος ευκαιρίας για την εργασία του σε αυτή τη θέση της

παραγωγικής διαδικασίας, αλλά θα του ανταμείβει και τις οικονομικές και ψυχολογικές βλάβες που υφίσταται. Συνεπώς, σύμφωνα με την επιχειρηματική θεωρία της αβεβαιότητας, ο επιχειρηματίας από το ένα μέρος συμβάλλει σημαντικά στην παραγωγική διαδικασία με το να υφίσταται τους κινδύνους από την αβεβαιότητα και από το άλλο δικαιολογεί την αμοιβή του σαν απαραίτητη οικονομική τιμή.

Ο επιχειρηματίας εισάγει στις αποφάσεις του το στοιχείο των κινδύνων από την αβεβαιότητα όταν συγκρίνει το κέρδος που θα εισπράξει σε κατάσταση βεβαιότητας με το πιθανό κέρδος που θα εισπράξει σε κατάσταση αβεβαιότητας. Ο επιχειρηματίας θα αποφασίσει να αναλάβει δράση όταν η χρησιμότητα που αναμένει από την είσπραξη του αβέβαιου εισοδήματος είναι μεγαλύτερη από την απaréσκεια της αβεβαιότητας που αναλαμβάνει.

Με απλά λόγια, εάν ένας επιχειρηματίας θέλει να προβεί σε μια ενέργεια που δεν ξέρει εκ των προτέρων τις συνέπειες της θα κάνει μια εκτίμηση ανάλογα με τις πιθανότητες μιας σειράς ενδεχομένων αποτελεσμάτων. Δηλαδή, θα αναλογιστεί για παράδειγμα, ότι εάν προσλάβω ακόμη έναν εργάτη για αυτή τη θέση τα συνολικά μου έσοδα θα αυξηθούν κατά 40 – 50 ευρώ ή θα μειωθούν κατά 25 – 30 ευρώ. Αυτές είναι οι δύο ακραίες τιμές των πιθανοτήτων. Η μέση τιμή που θα είναι και η περισσότερο πιθανή και θα παρακινήσει τον επιχειρηματία να προσλάβει ή να μη προσλάβει τον εργάτη θα είναι, για παράδειγμα 10 ευρώ αύξηση εσόδων, 5 ευρώ μείωση εξόδων για την πρόσληψη, ή 7 ευρώ αύξηση εσόδων και 5 ευρώ μείωση εσόδων για τη μη πρόσληψη του εργάτη. Στη δεύτερη περίπτωση τα κέρδη που πιθανόν θα αποκομίσει ο επιχειρηματίας δεν είναι πολλά και θα σκεφθεί ότι δεν αξίζει τον κόπο. Στην πρώτη περίπτωση επειδή προσδοκά ικανοποιητικά κέρδη από την πράξη του ενώ στην περίπτωση αποτυχίας δεν θα ζημιωθεί πολύ, θα προβεί στην πρόσληψη. (*X. Κανελλόπουλος, 2000, σελ 35*).

Οι επιχειρηματίες συμπεριφέρονται διαφορετικά έναντι του κινδύνου που αντιμετωπίζουν. Τρία είναι τα είδη της πιθανής συμπεριφοράς που θα επιδείξουν οι επιχειρηματίες στην αντιμετώπιση του κινδύνου:

- α) Θα επιδιώκουν τον κίνδυνο (risk preference)
- β) Θα αποστρέφονται τον κίνδυνο (risk aversion)
- γ) Θα είναι αδιάφοροι σε κάποιο συνδυασμό κινδύνου και κέρδους (risk indifference)

Δηλαδή, εάν η επίτευξη κέρδους 100 ευρώ μπορεί να προέλθει από τρεις διαφορετικές ενέργειες η καθεμία από τις οποίες συνοδεύεται και με διαφορετικό

ύψος κινδύνου, ο επιχειρηματίας που επιδιώκει τον κίνδυνο θα υιοθετήσει την περισσότερη επικίνδυνη ενέργεια, αυτός που αποστρέφεται τον κίνδυνο τη λιγότερο επικίνδυνη και αυτός που είναι αδιάφορος ως προς τον κίνδυνο θα είναι επίσης αδιάφορος για την ενέργεια που θα ακολουθήσει.

2.1.7 Κατάλληλη προετοιμασία για την απομάκρυνση των κινδύνων

Οι άνθρωποι που έχουν υψηλό βαθμό επιθυμίας για να πετύχουν κάτι όταν τους τύχει να λύσουν ένα πρόβλημα ακολουθούν την εξής διαδικασία. Με άλλα λόγια, εάν κάποιος έχει χαρακτηριστικά επιχειρηματία θα προχωρήσει με τα εξής βήματα στο εγχείρημά του:

1. Να καθορίσει την επιχείρηση που θέλει να κάνει,
2. Να θέλει να την ιδρύσει,
3. Να σκεφθεί τους τρόπους με τους οποίους θα ξεκινήσει την επιχείρηση,
4. Να σκεφθεί ανθρώπους που θα μπορούσαν να τον βοηθήσουν στην επιχείρηση αυτή,
5. Να σκεφθεί τις δυσκολίες που έχει να αντιμετωπίσει με την επιχείρηση αυτή,
6. Να αναλογισθεί και να προβλέψει τι θα του συμβεί εάν επιτύχει ή εάν αποτύχει στην επιχείρηση αυτή.

Εάν κάποιος θέλει να κάνει δική του επιχείρηση, πρέπει να διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά και προσόντα. Επειδή όλοι οι άνθρωποι έχουν μια προδιάθεση να γίνουν επιχειρηματίες δεν σημαίνει πως έχουν και όλα τα απαραίτητα προσόντα για κάτι τέτοιο, ο συνεταιρισμός με κάποιον άλλο που διαθέτει τα προσόντα θα βοηθήσει στην επιτυχία της επιχείρησης.

Η επιχείρηση μεταξύ δύο συνεταιίρων μπορεί να ιδρυθεί εάν αυτοί παραδεχθούν ότι οι ικανότητες και δυνατότητες του ενός συμπληρώνει τις ικανότητες και δυνατότητες του άλλου και ότι από μόνος του κανείς δεν μπορεί να επιτύχει τόσα όσα και οι δύο μαζί.

Είναι συνηθισμένο φαινόμενο να συνεταιρίζεται στην ίδρυση της επιχείρησης κάποιος που διαθέτει ορισμένα προσόντα κατάλληλα για επιχειρηματία αλλά του λείπουν τα κεφάλαια ή κάποιες γνώσεις με αυτόν που τα διαθέτει.

Συνεπώς, δεν είναι κακό ο συνεταιρισμός δύο ή περισσότερων ατόμων για την ίδρυση μιας επιχείρησης αρκεί να γνωρίζουν μεταξύ τους τι είναι αυτό που λείπει από τον ένα και διαθέτει ο άλλος. Δηλαδή, να έχουν συνειδητοποιήσει ότι δουλεύοντας

μαζί η επιχείρηση τους θα επιτύχει, ιδρύοντας ο καθένας δική του επιχείρηση το αποτέλεσμα δεν θα είναι τόσο βέβαιο.

Έχει παρατηρηθεί από διάφορες μελέτες ότι η βασικότερη αιτία αποτυχίας της επιχειρηματικής προσπάθειας είναι η ακατάλληλη προετοιμασία του επιχειρηματία. Εάν κάποιος σκοπεύει να κάνει επιχείρηση πρέπει να προετοιμασθεί όσο καλύτερα μπορεί.

2.1.8 Θνησιμότητα Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

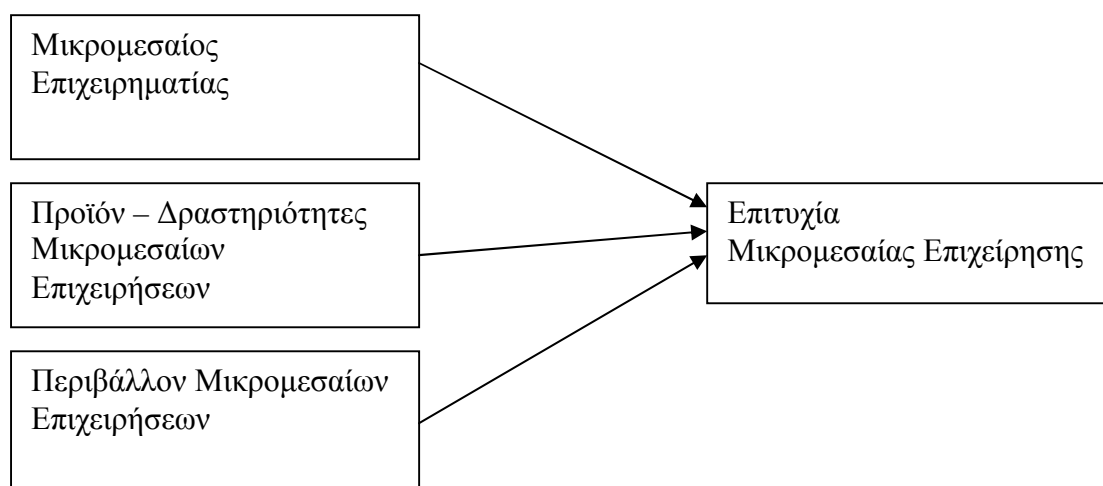
Παρ' όλο ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι η σπονδυλική στήλη της οικονομίας, η επιβίωση τους είναι δύσκολη και έχουμε το θλιβερό αποτέλεσμα, της μη συνέχισης της ζωής τους (θνησιμότητα).

Παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί για την πορεία μιας μικρομεσαίας επιχείρησης μπορούμε να πούμε ότι είναι οι εξής:

- α) ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας,
- β) το προϊόν και οι δραστηριότητες της μικρομεσαίας επιχείρησης και
- γ) το περιβάλλον της μικρομεσαίας επιχείρησης.

Διαγραμματικά μπορούμε να απεικονίσουμε αυτή την αλληλεξάρτηση των τριών παραγόντων ως επιτυχία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Διάγραμμα 3



Πηγή: Κανελλόπουλος Χ. 2000, σελ.37

Έτσι θα προσπαθήσουμε να δώσουμε όσο πιο κατατοπιστικά στοιχεία μπορούμε για να δούμε το θέμα μέσα από πραγματικά δεδομένα καθώς και πως αυτοί οι παράγοντες που αναφέραμε επηρεάζουν και πόσο συντελούν στην παύση μιας επιχείρησης.

Το «κλείσιμο» μιας επιχείρησης έχει επιπτώσεις σε όλους τους ενδιαφερόμενους: ιδιοκτήτες, εργαζόμενους, προμηθευτές, πελάτες, χρηματοδότες. Ο βασικός λόγος αποτυχίας είναι η ευκολία δημιουργίας τους δηλαδή η εύκολη είσοδος τους στην αγορά. Υπάρχουν όμως αρκετοί λόγοι που αποτυγχάνουν οι επιχειρήσεις. Στην περίπτωση των επιχειρήσεων με ηλικία κάτω των τριών ετών, αναδεικνύονται ζητήματα όπως η χρηματοδότηση, η ζήτηση, το μάρκετινγκ, η αρχική κεφαλαιοποίηση και ο επιχειρηματικός προγραμματισμός. Ανεξάρτητα εάν η αρχική επιχειρηματική ιδέα των ιδιοκτητών ήταν ή όχι ισχυρή, πρέπει επίσης να εξεταστεί αν διέθεταν τους αναγκαίους πόρους, πείρα και ικανότητα. Αν η ίδρυση επιχειρήσεων είναι μια απελπισμένη αντίδραση στην ανεργία αντί να βασίζεται σε υγιείς αρχές αναπόφευκτα πολλές επιχειρήσεις θα αποτύχουν. Συμπέρασμα όλων των παραπάνω λόγων αποτυχίας είναι ότι οι ιδιοκτήτες δεν διέθεταν το επιχειρηματικό δαιμόνιο για να πετύχουν.

Το ποσοστό θνησιμότητας των επιχειρήσεων εξαρτάται από το κατά πόσο τα προς υπέρβαση εμπόδια είναι ισχυρά ή ασθενή. Παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία ή την αποτυχία των επιχειρήσεων είναι και οι παρακάτω:

- Ανταγωνισμός(πόσο έντονος είναι ο ανταγωνισμός στις συγκεκριμένες αγορές; Υπάρχουν νέοι εισερχόμενοι;)
- Τεχνολογία(πόσο τρωτή είναι η επιχείρηση από ανταγωνιστές που χρησιμοποιούν νέα τεχνολογία; Πόσο αλλάζει η τεχνολογία προς συγκεκριμένους τομείς; Πόσες επενδύσεις κεφαλαίου απαιτούνται για να συμβαδίσει η επιχείρηση με τη νέα τεχνολογία; Ποιες απαιτήσεις σε γνώσεις και δεξιότητες θέτει η νέα τεχνολογία;)
- Αγορές (είναι οι αγορές κορεσμένες; Ποια είδη δαπανών απαιτούνται προκειμένου να αυξηθεί η γνώση προς αγοράς για ένα δεδομένο προϊόν;)
- Διασπορά των αγορών(είναι οι αγορές συγκεντρωμένες ή διεσπαρμένες; Τι συνέπειες έχει η διασπορά ως προς το κόστος διανομής και την πρόσβαση σε διεσπαρμένους(αντί για συγκεντρωμένους) πελάτες;)
- Πλεονάζουσα δυναμικότητα(λειτουργεί η επιχείρηση με πλήρη δυναμικότητα ή μήπως η παραγωγική της ικανότητα υπολείπεται της δυναμικότητας, κάτι που αυξάνει περιττά το κόστος;)

- Εύρος φάσματος προϊόντων(μήπως η μικρή επιχείρηση προσπαθεί να παράγει φάσμα προϊόντων που είναι υπερβολικά ευρύ για τους πόρους που διαθέτει;)
- Επίπεδα δεξιοτήτων(υπάρχει ή όχι σταθερή ανάγκη για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων λόγω της τεχνολογίας, των προσδοκιών των πελατών ή άλλων παραγόντων;)
- Παράγοντες ποιότητας(έχουν μεταβληθεί οι ποιοτικές προδιαγραφές λόγω κυβερνητικών ρυθμίσεων, αποφάσεων άλλων φορέων ή συνθηκών της αγοράς; Η διασφάλιση ποιότητας στον τομέα του προϊόντος είναι μήπως δαπανηρή ή ειδική από κάποια άλλη σκοπιά;)

Πρόκειται για ορισμένους μόνο από πολλούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιβίωση των επιχειρήσεων. Συχνά, θεωρείται ότι ισχύουν δύο γενικά συμπεράσματα: όταν τα εμπόδια στην είσοδο επιχειρήσεων στην αγορά είναι χαμηλά, τότε το ποσοστό επιβίωσης είναι χαμηλό, όταν τα εμπόδια είναι υψηλά οι πιθανότητες επιβίωσης είναι υψηλές, Τα χαμηλά εμπόδια στην είσοδο συνδέεται με όλους ή ορισμένους από τους εξής παράγοντες:

- Χαμηλή συνολική επένδυση
- Χαμηλή εισροή τεχνολογίας
- Βραδεία τεχνολογική μεταβολή
- Υψηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- Ύπαρξη προστατευόμενων εξειδικευμένων τομέων
- Χαμηλή δεξιότητα του εργατικού δυναμικού
- Ταχεία κυκλοφορία του ενεργητικού

Όταν τα εμπόδια στην είσοδο είναι υψηλά, θεωρείται ότι έχουν εφαρμογή όλοι ή ορισμένοι από τους εξής παράγοντες:

- Υψηλή συνολική επένδυση
- Μη προσιτή τεχνολογία
- Υψηλές επενδύσεις σε έρευνα και εξέλιξη
- Υψηλός λόγος κεφαλαίου προς εργασία
- Απόλυτα πλεονεκτήματα κόστους
- Πλεονάζουσα δυναμικότητα
- Εξειδικευμένες δεξιότητες
- Αγορές που υπόκεινται σε ρυθμιστικούς περιορισμούς

- Βραδεία κυκλοφορία του ενεργητικού
- Εξαναγκασμένη έξοδος

Οι ρυθμοί θνησιμότητας των επιχειρήσεων μπορούν να εξεταστούν βάση της συνάρτησης της σχετικής ισχύος των διάφορων εμποδίων που τίθεται στην είσοδο επιχειρήσεων στην αγορά. Είναι πολύ δύσκολο για την κυβέρνηση να ελέγξει τις μεταθέσεις μεταξύ υψηλών και χαμηλών εμποδίων και επομένως η κυβέρνηση δεν είναι σε θέση να «προστατεύσει» τις νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις παρέχοντας τους κατάρτιση για το τι πρέπει να κάνουν εάν βρεθούν σε έναν τομέα της αγοράς όπου τα εμπόδια εισόδου είναι χαμηλά. Η κατάσταση είναι δύσκολη, αλλά κάποιες απαντήσεις υπάρχουν. Οι οργανισμοί επαγγελματικής κατάρτισης, οι σύμβουλοι επιχειρήσεων, και παρόμοιοι φορείς προσπαθούν να αντισταθμίσουν τα προβλήματα ενθαρρύνοντας τους επιχειρηματίες να συντάσσουν επιχειρηματικά σχέδια που να περιέχουν διεξοδική ανάλυση των συνθηκών της αγοράς. Οι τεχνικές ποικίλουν από τον ένα φορέα στον άλλον. (X. Κανελλόπουλος, 2000, σελ 49)

2.1.9 Ανταγωνισμός με τις μεγάλες επιχειρήσεις

Το γεγονός ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρουσιάζουν πράγματι τα πλεονεκτήματα που προαναφέρθηκαν, δεν σημαίνει ότι ο γενικός ρόλος τους στην οικονομία σαν σύνολο συνεχώς ισχυροποιείται. Υπάρχουν μάλιστα παραδείγματα περιπτώσεων που μπορεί να θεωρηθεί ότι συμβαίνει το αντίθετο, όπως στις ΗΠΑ όπου 200 μεγαλύτερες μεταποιητικές επιχειρήσεις είχαν το 1950 μερίδιο στο ενεργητικό του κλάδου 48%, ενώ το 1972 το ίδιο ποσοστό ανέβηκε στο 60%. Αυτό σημαίνει ότι μέσα σε 22 χρόνια πέτυχαν αύξηση της συμμετοχής τους στα συνολικά Ενεργητικά του κλάδου κατά 25%. Άρα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ιδιαίτερα στη βιομηχανία και στη χώρα εκείνη, έχουν όλο και περισσότερες δυσκολίες στον ανταγωνισμό με τις μεγάλες. Μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι πολύ σπουδαία αιτία αυτού του φαινομένου είναι η αδυναμία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων να ανταποκριθούν στις αυξημένες διοικητικές απαιτήσεις που παρουσιάζει ο κλάδος αυτός με την πάροδο του χρόνου.

Το ίδιο όμως συμβαίνει στη χώρα εκείνη και με τις εμπορικές επιχειρήσεις χονδρικού και λιανικού εμπορίου.

Παρατηρείται για παράδειγμα ότι οι 50 μεγαλύτερες επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου έφτασαν το 1977 να κατέχουν το 32% των συνολικών ενεργητικών στοιχείων του κλάδου.

Πέρα όμως από την ανταγωνιστική σχέση που υπάρχει μεταξύ όλων των επιχειρήσεων και βέβαια και μεταξύ των μικρών και των μεγάλων πρέπει να σημειώσουμε ότι στη σημερινή εποχή όλο και περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις βοηθούν μικρές να στηθούν και να προοδεύσουν.

Οι μικρές όμως αυτές επιχειρήσεις, που έχουν την εύνοια των μεγάλων είναι «μικρές με μεγάλα μυαλά». Δηλαδή είναι επιχειρήσεις που βασίζονται σε υψηλές επιστημονικές γνώσεις κυρίως υψηλής τεχνολογίας, όπως χημικές, ηλεκτρονικές και άλλες.

Σε τέτοιες επιχειρήσεις γίγαντες υποστηρικτές μικρών, αναφέρονται η Xerox, η Sony, η Polaroid, η Siemens και άλλες.

Στην Ελλάδα η κατάσταση είναι η ακόλουθη: Μεταξύ 1969 και 1982 η συμμετοχή των εξαγωγών των εκατό μεγαλύτερων επιχειρήσεων, καλύπτει όλο και περισσότερο μέρος των συνολικών εξαγωγών της χώρας, φτάνοντας το 1982 στο 70,9%.

Τα παραπάνω στοιχεία φαίνονται αναλυτικότερα στον πίνακα 5 και στο διάγραμμα που ακολουθεί.

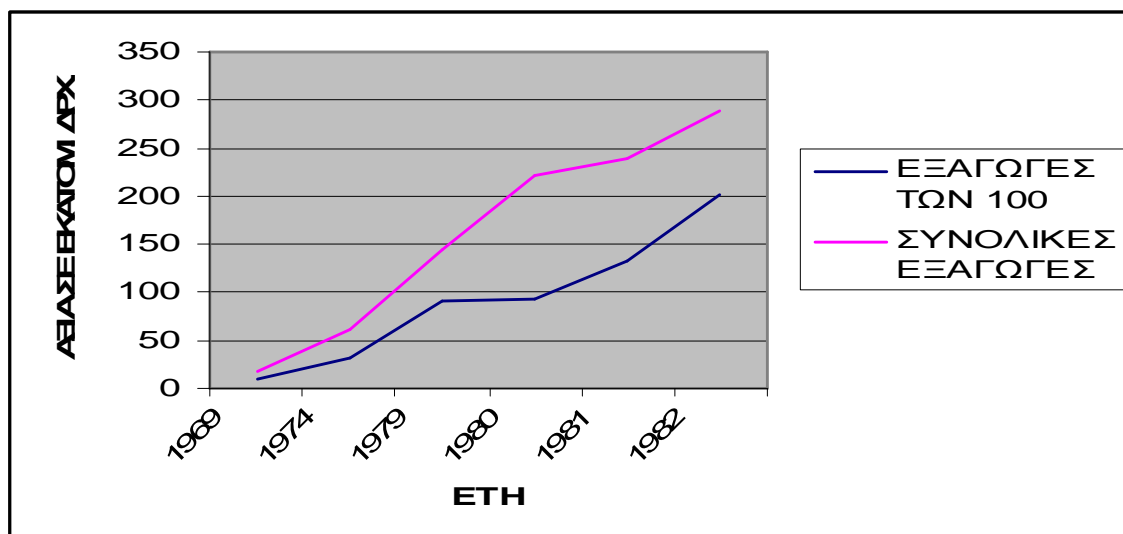
ΕΤΗ	ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΤΩΝ 100 ΜΕΓΑΛ. ΕΠΙΧΕΙΡ. (σε χιλ.δρχ.)	ΣΥΝΟΛΟ ΕΘΝΙΚΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ (σε χιλ. δρχ.)	ΠΟΣΟΣΤΟ %
1969	6.368.118	16.608.599	38,34
1974	30.815.022	60.890.870	50,60
1979	91.557.724	144.238.731	63,47
1980	92.004.100	221.108.782	41,61
1981	132.588.700	237.928.464	55,73
1982	202.878.200	286.281.046	70,90

Συγκριτικός πίνακας του συνόλου των ελληνικών εξαγωγών και των εξαγωγών των εκατό μεγαλύτερων εξαγωγικών επιχειρήσεων των αντίστοιχων ετών.

Πηγές στοιχ.: Η Ελληνική Βιομηχανία Κατά των ετών 1970, 1975, 1980, 1981, 1982, 1983 & ΕΣΥΕ

Τα στοιχεία αυτά και η αντίστοιχη εξέλιξη φαίνονται παραστατικότερα στο ακόλουθο διάγραμμα.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: Σύγκριση των συνολικών εξαγωγών με τις εξαγωγές των εκατό μεγαλύτερων επιχειρήσεων.



Εξάλλου η κατάσταση σε ότι αφορά την απασχόληση στις μεγάλες βιομηχανικές μονάδες εμφανίζεται ως εξής:

Πίνακας 6.

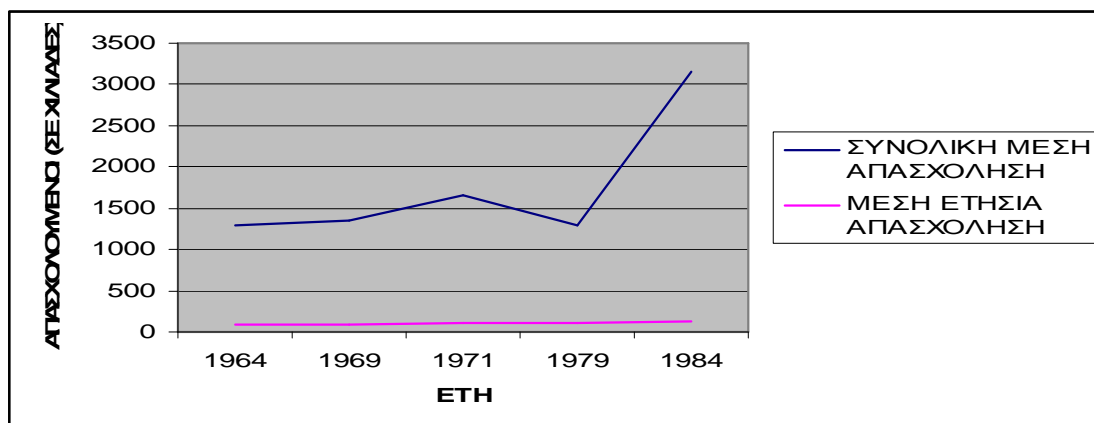
ΕΤΗ	ΜΕΣΗ ΕΤΗΣΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΤΩΝ 100 ΜΕΓ. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΜΕΣΗ ΕΤΗΣΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
1964	68.801	1.350.925	5,10
1969	68.851	1.620.019	4,25
1974	95.219	1.292.033	7,37
1979	105.445	2.042.349	5,16
1984	123.169	3.500.500	3,52

Συγκριτικός πίνακας του συνόλου της μέσης ετήσιας απασχόλησης και της μέσης ετήσιας απασχόλησης των εκατό μεγαλύτερων επιχειρήσεων των αντιστοίχων ετών.

Πηγές στοιχείων: www.sev.org.gr Η Ελληνική Βιομηχανία Κατά των ετών 1965, 1970, 1975, 1980, 1985 & ΕΣΥΕ

Τα στοιχεία αυτά δείχνουν ότι το ποσοστό συμμετοχής των 100 μεγαλύτερων βιομηχανικών επιχειρήσεων στη συνολική απασχόληση των μεταποιήσεων βαίνει μειούμενο ιδιαίτερα κατά την τελευταία περίοδο στον πιο πάνω πίνακα. Το φαινόμενο αυτό παρουσιάζεται παραστατικότερα στο πιο κάτω διάγραμμα.

Διάγραμμα. 5.



Πηγές στοιχείων: www.sev.org.gr Η Ελληνική Βιομηχανία Κατά των ετών 1965, 1970, 1975, 1980, 1985 & ΕΣΥΕ

2.1.10 Επιχειρηματικότητα γυναικών

Οι γυναίκες που κυβερνούν μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι πολύ λιγότερες από τους άνδρες σε σχέση με το ποσοστό του γυναικείου φύλλου στο συνολικό πληθυσμό. Αυτό μάλιστα συμβαίνει και σε χώρες όπου υπάρχει μεγαλύτερη εξίσωση των δύο φύλων όπως στις ΗΠΑ όπου οι γυναίκες κατέχουν μόνο το 5% όλων των επιχειρήσεων, ενώ αποτελούν το 51% του πληθυσμού και οι ετήσιες πωλήσεις των επιχειρήσεων τους είναι λιγότερες από το 0,1% των συνολικών πωλήσεων.

Πηγή: U.S. Department of Commerce, Selected Characteristics of Woman – Owned Business (Washington D.C.: U.S. Government Printing Office)

2.1.11 Εκπαίδευση και μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Με τη συνεχή άνοδο του επιπέδου της τεχνολογίας η ζωή γενικότερα γίνεται πιο πολύπλοκη αλλά και ειδικά η διοίκηση των επιχειρήσεων περιλαμβανομένων και των μικρομεσαίων γίνεται πιο απαιτητική με την έννοια ότι χρειάζονται όλο και περισσότερες (πλατύτερες και βαθύτερες) γνώσεις και ακόμα διαφορετικές σε σχέση με εκείνες του παρελθόντος.

Παραδοσιακές τεχνολογίες φθίνουν, παλιά προϊόντα και παλιές μέθοδοι πεθαίνουν.

Οι αλλαγές στην τεχνολογία και στη διοίκηση γίνονται συχνότερες, εντονότερες και πιο απότομες. Για αυτό και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν είναι δυνατόν πλέον να επιβιώνουν με διοίκηση που βασίζεται στη διαίσθηση, τον κοινό νου και παραδοσιακές γνώσεις. Και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις χρειάζονται επομένως στελέχη με περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες και μάλιστα όπως και στις άλλες επιχειρήσεις, χρειάζεται πολύ συχνότερη ανανέωση και εμπλουτισμός αυτών από ότι στο παρελθόν.

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο σε πιο προηγμένες τεχνολογικά χώρες υπάρχει μια ραγδαία αύξηση ειδικών μαθημάτων που προσφέρονται για τη διοίκηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Παράδειγμα αποτελούν οι ΗΠΑ όπου το 1968 μόνο 8 πανεπιστήμια πρόσφεραν ειδικά μαθήματα για διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ενώ ο αριθμός αυτός το 1978 ανέβηκε στα 137 πανεπιστήμια.

Εξ όσον γνωρίζουμε το μάθημα «Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητα» διδάχθηκε για πρώτη φορά σε ελληνικό πανεπιστήμιο (ΑΕΙ) το 1987 στην Ανωτάτη Βιομηχανική Σχολή Πειραιώς.

2.2 Κλάδοι μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Παρόλο που οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε όλο το φάσμα της οικονομίας καλύπτοντας όλους τους κλάδους και τις δραστηριότητες, μολοταύτα φαίνεται ότι διάφοροι ευρείς κλάδοι επιχειρηματικής δραστηριότητας παρουσιάζουν διαφορετικά πλεονεκτήματα μεταξύ τους. Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει αναφορά στα διάφορα χαρακτηριστικά των επί μέρους αυτών γενικών κλάδων επιχειρηματικής δραστηριότητας ώστε να προκύψουν σαφέστερα οι δυνατότητες που προσφέρουν από τους κλάδους αυτούς *.(Πολυχρονόπουλος, Κορρές, Ρόντος, 2005,σελ 35)*

1. Κατηγορίες επιχειρηματικών κλάδων.

Πριν δούμε πιο αναλυτικά τις διάφορες κατηγορίες επιχειρηματικών δραστηριοτήτων θα είναι φρόνιμο να επισημάνουμε τα κύρια χαρακτηριστικά των κλάδων αυτών που είναι: μεταποίηση, χονδρεμπόριο, λιανεμπόριο και υπηρεσίες.

1. Μεταποίηση

Στη μεταποίηση (βιοτεχνία και μικρή βιομηχανία) γίνεται μετατροπή των πρώτων υλών σε προϊόντα, για παράδειγμα αγοράζουν διάφορα υλικά και κατασκευάζουν microchip.

Μετάπειτα τα προϊόντα αυτά μπορεί να πωληθούν σε μια άλλη μεταποιητική επιχείρηση όπου θα χρησιμοποιηθούν σαν πρώτες ύλες ως έχουν ή σαν πρώτη ύλη για περαιτέρω δημιουργία άλλου προϊόντος. Τα microchip χρησιμοποιούνται για την κατασκευή ηλεκτρονικών συσκευών, όπως για παράδειγμα ηλεκτρονικοί υπολογιστές.

Επίσης, τα προϊόντα αυτά μπορούν επίσης να πωληθούν χωρίς καμία περαιτέρω επεξεργασία ή αλλαγή σε χονδρέμπορους, λιανεμπόριο, ή ακόμη κατευθείαν και στους καταναλωτές.

2. Χονδρεμπόριο

Οι χονδρέμποροι είναι μεσολαβητές μεταξύ μεταποιητικών επιχειρήσεων και λιανοπωλητών, που αγοράζουν προϊόντα από τις μεταποιητικές επιχειρήσεις, τα αποθηκεύουν και μετά τα πουλούν είτε σε λιανοπωλητές είτε κατ' ευθείαν στους καταναλωτές.

Ανεξάρτητα από πόσα και ποια είναι τα στάδια, από τα οποία περνάει το προϊόν μέχρι να φτάσει από τη μεταποιητική επιχείρηση στον καταναλωτή, τα προϊόντα παραμένουν αμετάβλητα από απόψεως μορφής, για παράδειγμα δεν υπάρχει αλλαγή στη μορφή των microchip, όσο αναφορά την υλική τους υπόσταση. Αποκτά όμως μέσα από τη σειρά αυτή των μεταπωλήσεων, αξία τόπου και χρόνου λόγω της μεταφοράς στον τόπο που είναι αναγκαίο το προϊόν, παραδόσεως του στον χρήστη, εκεί που το χρειάζεται (και κατά τον χρόνο που το χρειάζεται) ή και ακόμη μέσω πιστωτικών διευκολύνσεων προς τους χρήστες.

Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε τους χονδρέμπορους που αγοράζουν οπωρολαχανικά από τους αγρότες και τα μεταφέρουν για μεταπώληση σε έναν ευρύ αριθμό οπωροπωλών ή μανάβηδων στον οποίο δεν θα μπορούσε να φθάσει μόνος του και με οικονομικούς όρους ο μεμονωμένος αγρότης, κυρίως μάλιστα στην περίπτωση που η χονδρεμπορική αυτή επιχείρηση αγοράζει μεγάλο μέρος της παραγωγής πολλών και διαφόρων αγροτικών παραγωγών και κατευθύνει την παραγωγή αυτή σε αρκετά μεγάλο αριθμό λιανοπωλητών προς τους οποίους προσφέρει και την εξυπηρέτηση να τους τροφοδοτεί με πλατιά γκάμα διαφόρων προϊόντων. (*Πολυχρονόπουλος, Κορρές, Ρόντος, 2005, σελ 35*)

3. Λιανεμπόριο

Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με το λιανικό εμπόριο, αγοράζουν προϊόντα είτε από χονδρεμπορικές είτε από μεταποιητικές και τα μεταπωλούν στους τελικούς καταναλωτές. Και οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις προσθέτουν αξία στο προϊόν καθ' όσον προσφέρουν υπηρεσίες στους καταναλωτές, όπως προσωπική φροντίδα, ευρεία ποικιλία ομοειδών και ανταγωνιστικών μεταξύ τους προϊόντων για την ικανοποίηση διαφόρων αναγκών ή ακόμη και πιστωτικές διευκολύνσεις.

Ως παράδειγμα μπορούμε να αναφερθούμε στα μεγάλα καταστήματα που πωλούν προς τους καταναλωτές πολλά και διάφορα προϊόντα που φθάνουν από οδοντόπαστες, καλλυντικά, ρούχα, αθλητικά είδη, έπιπλα, οικιακά σκεύη, ηλεκτρικές συσκευές, ηλεκτρονικά όργανα και πολλά άλλα και διάφορα προϊόντα.

4. Υπηρεσίες

Οι επιχειρήσεις υπηρεσιών δε δραστηριοποιούνται με κάποιο συγκεκριμένο προϊόν, αλλά πουλούν προσωπικές και επαγγελματικές υπηρεσίες σε μεταποιητικές επιχειρήσεις, χονδρεμπορικές και λιανεμπορικές όπως επίσης και στους καταναλωτές.



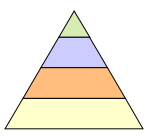



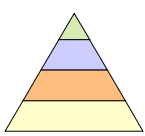


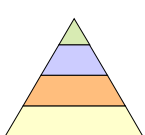


Στο παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε ένα φοροτεχνικό ο οποίος προετοιμάζει τις φορολογικές δηλώσεις των πελατών του.

Στο ακόλουθο σχήμα παρουσιάζονται οι τέσσερις αυτές κατηγορίες επιχειρηματικής δραστηριότητας και οι διαφορές τους από απόψεως προσωπικού, οικονομικών μέσων, πρώτων υλών και μηχανολογικού εξοπλισμού.

Μπορούμε να πούμε σαν γενικό κανόνα ότι οι μεταποιητικές επιχειρήσεις είναι δυσκολότερο να δημιουργηθούν διότι προϋποθέτουν χρήση και διαχείριση περισσότερων από τα πιο πάνω στοιχεία, ενώ το αντίθετο συμβαίνει με τις επιχειρήσεις υπηρεσιών που για αυτό το λόγο είναι γενικά ευκολότερο να λειτουργήσουν.

Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε ότι για να φτιάξει κανείς ένα προϊόν σαν την οδοντόπαστα, για παράδειγμα θα πρέπει να επενδύσει όχι μόνο σε προσωπικό και σε πληροφορίες ή γνώσεις αλλά ακόμη και σε πρώτες ύλες και μηχανολογικό εξοπλισμό, ενώ κάποιος ο οποίος έχει ένα φορολογικό γραφείο, για την εξυπηρέτηση των πελατών του χρειάζεται να επενδύσει μόνο στην εκπαίδευση του και ενδεχομένως σε ορισμένα βιβλία ή περιοδικά τα οποία μάλιστα μπορεί να χρησιμοποιεί είτε από το γραφείο του, είτε ακόμη και από το σπίτι του.

Σχήμα 1. Διαφορές μεταξύ των διάφορων κατηγοριών Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων

	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΧΡΗΜΑΤΑ	ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ
ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ				
ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΙΟ				
ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ				
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ				

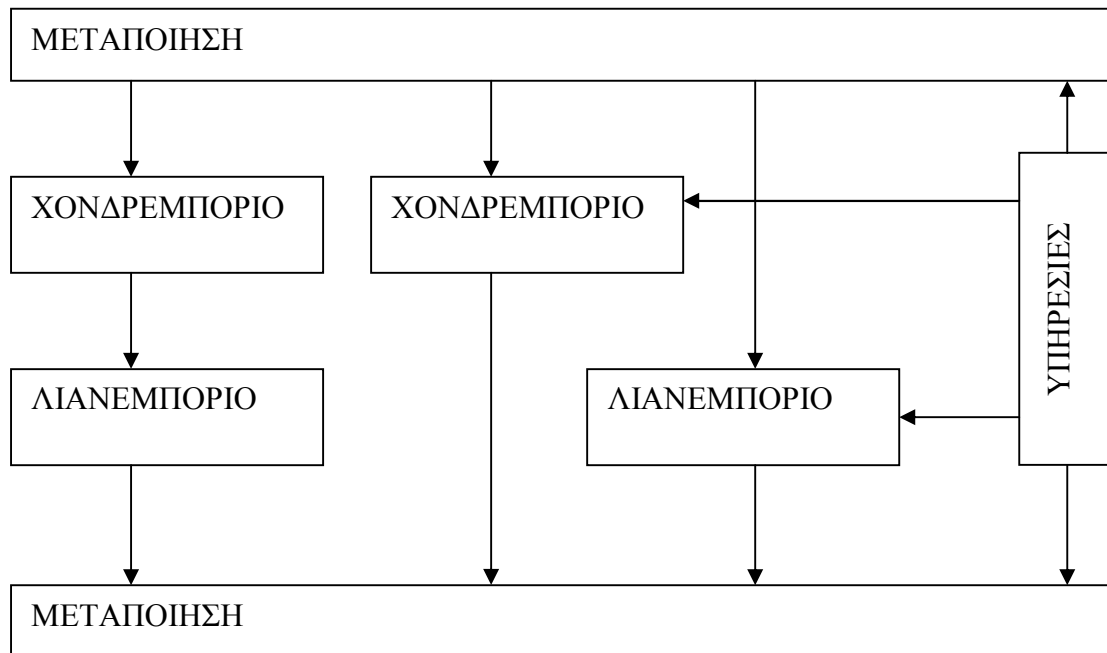
ΠΗΓΗ: Πολυχρονόπουλος, Κορρές, Ρόντος, 2005,σελ 36

Είναι ευκόλως εννοούμενο ότι οι διαφορές μεταξύ των 4 αυτών κατηγοριών επιχειρηματικής δραστηριότητας δεν είναι ούτε τόσο σαφείς, ούτε τόσο συγκεκριμένες όπως παραστατικά εμφανίζονται στο σχήμα αυτό. *(Πολυχρονόπουλος, Κορρές, Ρόντος, 2005,σελ 36)*

Αντίθετα οι κατηγορίες επιχειρηματικών δραστηριοτήτων συχνά επικαλύπτονται μεταξύ τους όπως για παράδειγμα στην περίπτωση ενός καθαριστηρίου, το οποίο χρησιμοποιεί εξοπλισμό (πλυντήρια, στεγνωτήρια, σιδερωτήρια κλπ) και το οποίο παρ' όλα αυτά δεν υπάγεται στην κατηγορία των μεταποιητικών επιχειρήσεων αλλά στην κατηγορία των επιχειρήσεων υπηρεσιών.

Στο επόμενο σχήμα 2 παρουσιάζεται η ροή των προϊόντων και υπηρεσιών μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Σχήμα 2. Ροή των προϊόντων και υπηρεσιών των διαφόρων κατηγοριών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων



Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε ότι οι οδοντόπαστες ενδέχεται να προωθηθούν από την μεταποιητική επιχείρηση σε χονδρεμπορική, φαρμακευτική για παράδειγμα επιχείρηση και τελικά στα φαρμακεία όπου μπορούν να την βρουν οι καταναλωτές. *(Πολυχρονόπουλος, Κορρές, Ρόντος, 2005,σελ 36)*

Ένα άλλο κάπως διαφορετικό παράδειγμα είναι τα ανδρικά κουστούμια που κινούνται κατ' ευθείαν από την επιχείρηση παραγωγής τους στα ανδρικά καταστήματα.

Από το ίδιο αυτό σχήμα βλέπουμε ότι οι υπηρεσίες εκτείνονται σε όλες τις κατηγορίες παραγωγικών δραστηριοτήτων και επίσης στους καταναλωτές.

1.Μεταποίηση

Έχει σημειωθεί ότι παντού οι μεταποιητικές επιχειρήσεις έχουν την πρόθεση να είναι μεγαλύτερες από κάθε άλλη κατηγορία επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναφέραμε. Αυτό βέβαια είναι λογικό, επειδή όπως είδαμε, στη μεγάλη πλειοψηφία των περιπτώσεων η επένδυση μεταξύ άλλων και για μηχανικό και λοιπό τεχνολογικό εξοπλισμό είναι μεγαλύτερη στις μεταποιητικές μονάδες. Άρα εξ αρχής απαιτούνται πολύ μεγαλύτερα κεφάλαια για να αρχίσει μια τέτοια επιχείρηση και να εξασφαλίσει όχι μόνο το κατάλληλο προσωπικό, αλλά και τις πρώτες ύλες και ακόμη τις εγκαταστάσεις, (μηχανολογικές και κτηριακές). Παρότι όμως οι μεταποιητικές επιχειρήσεις είναι συνήθως μεγαλύτερες σε σύγκριση με τις λοιπές κατηγορίες, από

άποψη αριθμού απασχολουμένων ή και επενδυμένων κεφαλαίων, εντούτοις δεν είναι ασυνήθιστο να βρίσκουμε μικρές επιχειρήσεις κυρίως σε κλάδους που προσφέρονται για καινοτομήσεις όπως για παράδειγμα, χημική βιομηχανία, ηλεκτρονικά και παιχνίδια, να ξεπερνούν σε επιτυχία και αποδοτικότητα κεφαλαίου τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Βέβαια λόγω του μεγαλύτερου επενδυμένου κεφαλαίου, και οι κίνδυνοι που διατρέχει μια τέτοια επιχείρηση είναι μεγαλύτερη σε σχέση με τους κινδύνους για απώλεια κεφαλαίου που έχει μια χονδρεμπορική, λιανεμπορική ή επιχείρηση υπηρεσιών. Παρόμοιο βέβαια γεγονός συμβαίνει με τις δυνατότητες των οικονομικών αποτελεσμάτων, δηλαδή και οι δυνατότητες για κέρδη είναι σε πολλές περιπτώσεις μεγαλύτερες στην κατηγορία αυτή. Έτσι έχουμε αρκετές περιπτώσεις μικρών μεταποιητικών επιχειρήσεων που έχουν απόδοση κεφαλαίου περισσότερο από 20%. Τέτοια πάντως υψηλά ποσοστά βρίσκουμε κυρίως σε κλάδους όπου η δημιουργία νέων ιδεών (καινοτόμηση) είναι συνηθέστερη, και σε επιχειρήσεις που αναμένουν και προκαλούν τις αλλαγές. Αντίθετα υπάρχουν άλλες κατηγορίες μεταποιητικών δραστηριοτήτων οι οποίες θεωρούνται πιο παραδοσιακές επειδή δεν δίνουν τόσες δυνατότητες καινοτομήσεων, ή όπου οι καινοτομήσεις δεν είναι τόσο συχνές.

Σαν παράδειγμα μπορούν να αναφερθούν οι φούρνοι οι οποίοι συνήθως αποτελούν οριακές επιχειρήσεις, πολλές από τις οποίες μόλις βγάζουν τα έξοδα τους. Δεν σημαίνει βέβαια αυτό ότι δεν υπάρχουν και σε τέτοιες παραδοσιακές κατηγορίες μεταποιητικών επιχειρήσεων οι δυνατότητες για καινοτομία. Έχουμε μάλιστα κάποιες περιπτώσεις όπου άτομα με έντονο επιχειρηματικό πνεύμα εισήλθαν ακριβώς σε αυτές τις παραδοσιακές δραστηριότητες επειδή τις θεώρησαν ώριμες για αλλαγές και τελικά πέτυχαν στη δραστηριότητα τους, ανταποκρινόμενοι στις ανάγκες κάποιας ειδικής κατηγορίας πελατών έστω και σχετικά μικρής, η οποία προηγουμένως δεν ήταν δυνατόν να εξυπηρετηθεί, ή εξυπηρετείτο πλημμελώς από τις υπάρχουσες και καθιερωμένοι στο θέμα των δυνατοτήτων καινοτομήσεων πρέπει να σημειώσουμε ότι τις μεγαλύτερες μεταποιητικές επιχειρήσεις. Γενικά αναφερόμενοι στο θέμα των δυνατοτήτων καινοτομήσεων πρέπει να σημειώσουμε ότι τις μεγαλύτερες πιθανότητες προσφέρουν οι μεταποιητικές επιχειρήσεις, ενώ αντίθετα τις μικρότερες οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις.

Και πως τότε οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις να επιβιώνουν στον ανταγωνισμό των μικρότερων εφ' όσον εκείνες έχουν μεγαλύτερη ικανότητα για αναζήτηση ευκαιριών και δημιουργία καινοτομιών;

Η παραδοσιακή στρατηγική των μεγάλων επιχειρήσεων ως προς το θέμα αυτό είναι να έχουν ειδικά τμήματα μερικές από αυτές ή ειδικά άτομα, τα οποία έχουν σαν καθήκον να αναζητούν μικρές και καινοτομικές επιχειρήσεις με τις οποίες είτε συνεργάζονται στενά και προσφέρουν τα αναγκαία χρηματικά μέσα για την αξιοποίηση και εκμετάλλευση των καινοτομιών τους, δημιουργώντας νέες κοινές επιχειρήσεις ή αγοράζοντας ένα τμήμα της ήδη υπάρχουσας, είτε αγοράζοντας εξ ολοκλήρου την υπάρχουσα μικρή επιχείρηση.

Η εξαγορά μικρών επιτυχημένων επιχειρήσεων θα μπορούσαμε να πούμε ότι κατά τα τελευταία χρόνια έχει γίνει της μόδας σε χώρες όπως οι ΗΠΑ. Φαίνεται ότι και για τις δυο πλευρές μια τέτοια εξαγορά μπορεί να είναι ωφέλιμη. Η μεν μεγάλη επιχείρηση επενδύει έτσι επικερδώς σε νέους και διαφοροποιημένους τομείς δραστηριότητας, ο δε μικρός επιχειρηματίας με την πώληση της επιτυχημένης επιχείρησής του έχει ενδεχομένως την δυνατότητα να αποσυρθεί από την ενεργό δράση εάν θέλει να συνταξιοδοτηθεί ή να δημιουργήσει ένα μεγάλο κέρδος από την μέχρι τούδε δραστηριότητα του και να μπει σε άλλους τομείς ή να εφαρμόσει καινούργιες ιδέες τις οποίες έχει. *(Πολυχρονόπουλος, Κορρές, Ρόντος, 2005, σελ 37)*

Είναι εμφανές όμως ότι παρ' ότι για τις δύο αυτές πλευρές μια τέτοια εξαγορά μπορεί να είναι επικερδής, τέτοιες εξαγορές ιδιαίτερα αν αυτές είναι πολύ συχνές δεν φαίνεται να εξυπηρετούν το ευρύ κοινωνικό σύνολο και ιδιαίτερα τον καταναλωτή. Αυτό γίνεται διότι με την εξαγορά πολλών μικρών και καινοτομικών μονάδων μειώνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων και ως εκ τούτου και η ποικιλία των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται προς το κοινό αλλά και η προσπάθεια των ανταγωνιζομένων μεταξύ τους μονάδων να βρουν καινούργιους τρόπους ικανοποίησης των αναγκών των καταναλωτών, πράγμα το οποίο σημαίνει ελάττωση των καινοτομικών προσπαθειών γενικότερα της αγοράς.

2. Χονδρεμπόριο.

Στο χονδρεμπόριο κυριαρχούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Σε ορισμένες χώρες μάλιστα σε αυτόν τον κλάδο, οι επιχειρήσεις με λιγότερους από 100 απασχολούμενους αντιπροσωπεύουν σχεδόν το 80% του συνόλου των απασχολούμενων, δηλαδή οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κυριαρχούν έντονα στο χονδρεμπόριο.

Ο κυριότερος λόγος αυτού του φαινομένου είναι ότι 100 άτομα στις χονδρεμπορικές επιχειρήσεις είναι πολλά άτομα διότι συνήθως στο χονδρεμπόριο ο κάθε εργαζόμενος αντιπροσωπεύει πολύ μεγαλύτερο ποσό κύκλου εργασιών ή πωλήσεων από ότι για παράδειγμα στις μεταποιητικές επιχειρήσεις. Με άλλα λόγια, γενικά οι χονδρεμπορικές επιχειρήσεις έχουν λίγους εργαζομένους σχετικά, οι οποίοι χειρίζονται μεγάλες ποσότητες προϊόντων, που τα αγοράζουν, τα αποθηκεύουν σε τοποθεσίες που εξυπηρετούν την πελατεία τους και στη συνέχεια τα πωλούν στους λιανοπωλητές όταν εκείνοι τα ζητήσουν.

Οι χονδρεμπορικές επιχειρήσεις έχουν όχι μόνο λίγους σχετικά εργαζομένους αλλά και λίγους πελάτες, και οι πελάτες αυτοί συνήθως αγοράζουν μεγάλες ποσότητες και κάνουν επανειλημμένες αγορές.

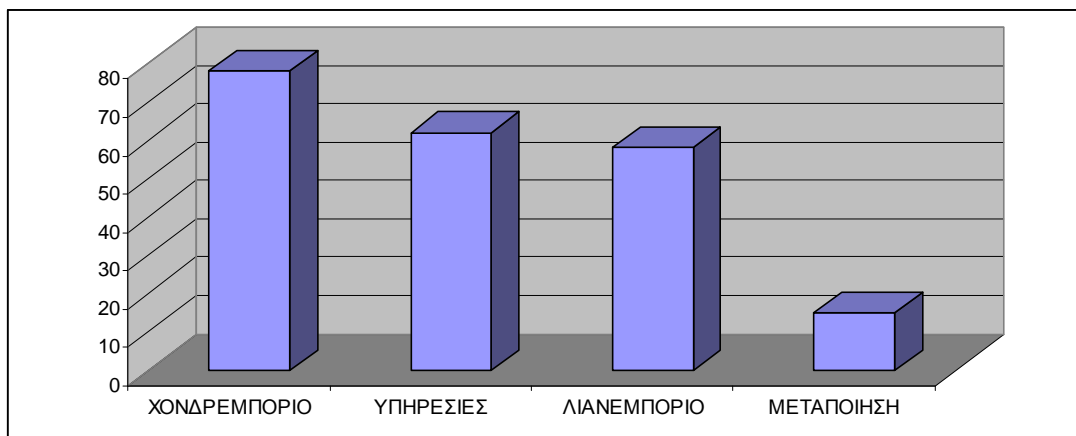
Οι επιχειρηματίες που εισέρχονται στο χονδρεμπόριο συνήθως είναι επιτυχημένοι όταν έχουν μακρά εμπειρία από τον κλάδο τους και αρκετές και βαθιές γνώσεις γύρω από το αντικείμενό τους.

Είναι γεγονός ότι παίρνει αρκετό χρόνο να μνηθεί κανείς στις μεθόδους, στους ελιγμούς και στα προβλήματα των διαπραγματεύσεων με στόχο χαμηλές τιμές αγορών, όπως επίσης χρειάζεται μεγάλος χρόνος για απόκτηση εμπειρίας στην απόσπαση της εμπιστοσύνης των λιανοπωλητών και στην πρόβλεψη των αναγκών τους. Για αυτό ακριβώς υπάρχουν και ελάχιστοι αυτοσχέδιοι χονδρέμποροι.

Το συνηθέστερο πρόβλημα των χονδρέμπορων είναι ότι προσπαθούν να ηρεμούν τους πελάτες τους λιανοπωλητές που δεν έχουν ικανοποιηθεί από τις παραδόσεις προϊόντων που έχουν παραγγείλει ή προσελκύουν τους προμηθευτές που δεν έχουν παραδώσει στην ώρα τους. Παρά το «τρέξιμο» αυτό πολλοί επιχειρηματίες επιτυγχάνουν στο χονδρεμπόριο ιδιαίτερα εκείνοι οι λίγοι που αναλαμβάνουν καινοτομίες. *(Πολυχρονόπουλος, Κορρές, Ρόντος, 2005σελ.37)*

Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κυριαρχούν όχι μόνο στο χονδρεμπόριο αλλά επίσης σε ένα αρκετό βαθμό και στις υπηρεσίες και στο λιανεμπόριο. Αντίθετα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν λιγότερο από 20% της συνολικής απασχολήσεως στις μεταποιητικές επιχειρήσεις

Διάγραμμα 6. Απασχόληση στις ΜΜΕ κατά κατηγορία επιχειρηματικής δραστηριότητας.



Επεξήγηση: Οι επιχειρήσεις με λιγότερους από 100 απασχολούμενους αντιπροσωπεύουν τη πλειοψηφία (άνω του 50%) της συνολικής απασχολήσεως στους κλάδους του χονδρεμπορίου, των υπηρεσιών και του λιανεμπορίου.

3. Λιανεμπόριο

Όπως δείχνει και το προηγούμενο σχήμα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις με λιγότερους από 100 απασχολούμενους αντιπροσωπεύουν άνω του 50% όλων των απασχολουμένων και στο λιανεμπόριο. Μάλιστα, οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις αυτές απασχολούν λιγότερους από 5 εργαζόμενους. Επί πλέον υπάρχουν εκατοντάδες διαφορετικών ειδών λιανεμπορίων όπως για παράδειγμα μικρά μεμονωμένα καταστήματα, εκθέσεις αυτοκινήτων, μεγάλα καταστήματα, αλυσίδες μικρών καταστημάτων κλπ.

Μερικοί επιχειρηματίες τα καταφέρνουν πολύ καλά στο λιανεμπόριο ιδιαίτερα εκείνοι που καινοτομούν σε κάποιο τομέα της δραστηριότητάς τους. Πάντως υπάρχει λίγο περιθώριο για καινοτομήσεις στον παραδοσιακό αυτόν τομέα του λιανεμπορίου.

Τα ειδικά καταστήματα είναι ιδιαίτερος ελκυστικός στους επιχειρηματίες του λιανεμπορίου επειδή τους επιτρέπουν να εστιάζουν την προσοχή τους και τους πόρους που διαθέτουν σε ένα στενό τμήμα της αγοράς το οποίο όμως προσπαθούν να εξυπηρετήσουν σε βάθος, αντί να προσπαθήσουν με τους λιγιστούς πόρους τους να καλύψουν ένα ευρύ στόχο / τμήμα της αγοράς. Μερικοί επιχειρηματίες εισέρχονται στον τομέα του λιανεμπορίου με την πρόθεση όταν αποκτήσουν αρκετή εμπειρία από ένα κατάστημα να το επαναλάβουν και σε άλλη περιοχή και εάν είναι δυνατόν να δημιουργήσουν πολλά τέτοια ομοιόμορφα καταστήματα. Σε αρκετές περιπτώσεις χρησιμοποιείται η μέθοδος της παραχώρησης (Franchising) με την οποία οι

επιχειρηματίες αυτοί αποφεύγουν να επενδύσουν μεγάλα ίδια κεφάλαια στη δραστηριότητα αυτή.

4. Υπηρεσίες

Από όλες τις κατηγορίες που αναφέραμε η ευκολότερη για να εισέλθει κάποιος νέος επιχειρηματίας είναι οι υπηρεσίες. Πολλές από αυτές μπορούν να προσφερθούν από ένα κατάστημα στο δρόμο ή ακόμη και από το σπίτι του επιχειρηματία.

Ένα παράδειγμα τέτοιο είναι οι επιχειρήσεις συμβούλων επιχειρήσεων (management consulting). Οι επιχειρήσεις αυτές απαιτούν λίγο ή ελάχιστο κεφάλαιο για επένδυση. Άλλες όμως επιχειρήσεις υπηρεσιών όπως ένα μοτέλ ή ένα μικρό ξενοδοχείο απαιτούν πολύ μεγαλύτερη επένδυση. Και εδώ η ποικιλία των επιχειρήσεων υπηρεσιών είναι πάρα πολύ μεγάλη όπως και στο λιανεμπόριο.

Η κατηγορία των επιχειρήσεων υπηρεσιών είναι εκείνη που αναπτύσσεται ταχύτερα από κάθε άλλη στην σημερινή οικονομία. Μάλιστα στις πλέον αναπτυγμένες οικονομίες τους κόσμους το ποσοστό που καταλαμβάνουν οι υπηρεσίες είναι ως γνωστόν μεγαλύτερο από τη δευτερογενή και πρωτογενή παραγωγή, δηλαδή, από τη γεωργία και τη μεταποίηση. Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι και η ελληνική οικονομία παρά ότι δεν έχει φτάσει στο επίπεδο ανάπτυξης των πολύ προηγμένων χωρών όπως Βόρειος Αμερική, Δυτική Ευρώπη, Ιαπωνία, κλπ εντούτοις παρουσιάζει το φαινόμενο αυτό της μεγάλης αυξήσεως του αριθμού των εργαζομένων στον τριτογενή τομέα δηλαδή η ελληνική οικονομία τείνει να φθάσει στην μεταβιομηχανική φάση χωρίς ουσιαστικά να έχει περάσει από το πραγματικό βιομηχανικό στάδιο. (*Πολυχρονόπουλος, Κορρές, Ρόντος, 2005,σελ38*)

Φαίνεται ότι οι υπηρεσίες ασκούν μια μαγνητική έλξη στους επιχειρηματίες, και σε αντίθεση με το λιανεμπόριο οι υπηρεσίες είναι πολύ πιο πρόσφορες για καινοτομήσεις. Ακόμη είναι οι υπηρεσίες η κατηγορία εκείνη επιχειρηματικής δραστηριότητας που προσφέρει στους επιχειρηματίες την υψηλότερη απόδοση επί του επενδυμένου κεφαλαίου μέσα στη μονάδα χρόνου. Στον τομέα των υπηρεσιών ακόμη και ένα άτομο μόνο του χωρίς συνεργασία μπορεί να προσφέρει τις εξειδικευμένες γνώσεις ή δεξιότητες του σε τομείς όπως για παράδειγμα των ηλεκτρικών υπολογιστών, στα νομικά, λογιστική και συμβουλές επιχειρήσεων.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις αποτελούν πολύ μικρό κίνδυνο για τη επιβίωση των μικρών επιχειρήσεων προσφοράς υπηρεσιών. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος για τις μικρές αυτές επιχειρήσεις προέρχονται από τους ίδιους τους καταναλωτές που αντί να

προσφύγουν στις επιχειρήσεις αυτές, ενδέχεται να αναλάβουν οι ίδιοι να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελούν τα κομμωτήρια τα οποία υφίστανται τον ανταγωνισμό από τις γυναίκες ή τα καθαριστήρια επίσης από τις νοικοκυρές. Σε πολλές περιπτώσεις όμως οι μικρές αυτές επιχειρήσεις προσφοράς υπηρεσιών έχουν την δυνατότητα να βρουν ένα τρόπο να αποφύγουν τον ανταγωνισμό των καταναλωτών όπως για παράδειγμα τα κομμωτήρια που μπορούν να δημιουργήσουν τέτοιους τύπους κομμώσεων που είναι πολύ δύσκολο να τους μιμηθεί ή να τους παράγουν οι πελάτισσες.

Στον τομέα των υπηρεσιών πρέπει να περιλάβουμε και εκείνες που προσφέρονται από επιχειρήσεις μεταφορών, υδρεύσεως, ηλεκτρισμού, επικοινωνιών, οικοδομικών κατασκευών, ασφαλειών, τραπεζών, μεσιτικών γραφείων κλπ.

Αν και ορισμένες από αυτές κατατάσσονται από την Στατιστική Υπηρεσία συνήθως κάτω από την κατηγορία των μεταποιητικών επιχειρήσεων.

2.3 Σημαντικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Τα τελευταία χρόνια οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, έχουν βρεθεί στο επίκεντρο πολλών συζητήσεων σε Ευρωπαϊκό αλλά και Εθνικό Επίπεδο. Τόσο πολύ, που δεν αποτελεί υπερβολή να ισχυρισθεί κανείς πως η έννοια «επιχειρηματικότητα» και «μικρή επιχείρηση» είναι αλληλένδετες. Ο ισχυρισμός έχει βάση καθώς, όποιος έχει μια επιχειρηματική ιδέα, την οποία επιθυμεί να κάνει πράξη, προσδοκά σε μεγαλύτερες αναμενόμενες απολαβές αν ξεκινήσει τη δική του επιχείρηση.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1970 η λέξη «επιχειρηματικότητα» ήταν σχεδόν απύσχα από την οικονομική βιβλιογραφία. Τότε σπάνια κάποιος θα υποστήριζε ότι η επιχειρηματικότητα και οι ΜΜΕ συνθέτουν αναπόσπαστα συστατικά μιας αποτελεσματικής οικονομίας. Οι έρευνες της εποχής προέβλεπαν τότε, λιγότερο ή περισσότερο, την εξαφάνιση των ΜΜΕ από τη αγορά, καθώς τεκμηρίωναν πως:

1. Οι ΜΜΕ ήταν πολύ λιγότερο αποτελεσματικές από τις μεγάλες επιχειρήσεις.
2. Οι ΜΜΕ παρείχαν χαμηλότερες αμοιβές στα στελέχη και υπαλλήλους τους. Οι αμοιβές ήταν θετική συνάρτηση του μεγέθους μιας επιχείρησης.
3. Οι ΜΜΕ δεν επένδυναν παρά ελάχιστους υλικούς και ανθρώπινους πόρους στην Έρευνα και Τεχνολογία.
4. Το ειδικό βάρος των ΜΜΕ στην οικονομία και στους δείκτες μειώνονταν με σταθερούς ρυθμούς.

Για τους λόγους αυτούς, η ύπαρξη των ΜΜΕ θεωρούνταν ως μια πολυτέλεια του οικονομικού συστήματος, που είχε θετική επίδραση στην αποκέντρωση των οικονομικών αποφάσεων, αλλά που επιβάρυνε την αποτελεσματικότητα του οικονομικού συστήματος. Προς έκπληξη όλων από τα μέσα της δεκαετίας του 1970, οι ΜΜΕ στην Ευρώπη και στη Βόρειο Αμερική ανέκαμψαν. Για παράδειγμα, στις Ηνωμένες Πολιτείες,, το 1976 οι ΜΜΕ παρήγαγαν το 20% των πωλήσεων στη βιομηχανία, ενώ το 1986 το 25%. Με απλά λόγια, οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στάθηκαν πολύ σκληρές για να πεθάνουν. Η κύρια αιτία της ανάκαμψης των ΜΜΕ στην Ευρώπη και στο Βόρειο Αμερική, φαίνεται να σχετίζεται με την παγκοσμιοποίηση για δύο λόγους: (*Meyer Allen, 1994,σελ.14*)

Ο ανταγωνισμός με αναπτυσσόμενες χώρες χαμηλού κόστους παραγωγής έφερε τις μεγάλες επιχειρήσεις μπροστά στο εξής μεγάλο δίλημμα:

- Να μειώσουν τους μισθούς και τα υπόλοιπα κόστη παραγωγής;
- Να υποκαταστήσουν το εργατικό δυναμικό με μηχανικό εξοπλισμό που απαιτεί λιγότερα εργατικά χέρια, ή
- Να μεταφέρουν τη δραστηριότητά τους στις χώρες χαμηλού εργατικού κόστους;

Από τις τρεις επιλογές, προτίμησαν τις δύο τελευταίες: Εκσυγχρόνισαν το τεχνικό τους εξοπλισμό, ενώ έστησαν και θυγατρικές επιχειρήσεις στις αναπτυσσόμενες χώρες χαμηλού εργατικού κόστους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση των εγχώριων παραγωγών και τη συγκράτηση της προηγούμενης τάσης μεγέθυνσης των επιχειρήσεων, κάτι που έδωσε χώρο ανάπτυξης των ΜΜΕ στο εσωτερικό των χωρών.

Η παγκοσμιοποίηση δεν εμπόδισε τις ΜΜΕ να επεκταθούν, παρά την επικρατούσα αντίληψη την εποχή της δεκαετίας του '70 και του '80, ότι δηλαδή το κόστος της παγκοσμιοποίησης είναι σταθερό και επομένως δυσανάλογα μεγάλο για τις ΜΜΕ, αφού πρέπει να αντιληφθούν το ξένο περιβάλλον, να επικοινωνούν εκτός χώρας και να δραστηριοποιούνται σε νέες αγορές.

Στη δεκαετία του 1990, η αντίληψη αυτή αποδείχτηκε ξεπερασμένη, αφού με την ανάπτυξη της οικονομίας της πληροφορίας και των επικοινωνιών, τα υψηλά σταθερά κόστη που προηγουμένως αντιμετώπιζαν οι ΜΜΕ μειώθηκαν δραματικά, με αποτέλεσμα η διεθνής δραστηριότητα των ΜΜΕ να αυξηθεί. Σημασία στην περίπτωση αυτή δεν είχαν μόνο τα κεφάλαια, αλλά περισσότερο η ευελιξία, η γνώση

και η ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης της πληροφορίας, γεγονός που επέτρεψε την ανάπτυξη πολλών μικρών επιχειρήσεων.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η δημιουργία ενός περιβάλλοντος μέσα στο οποίο η επιχειρηματικότητα και ειδικά οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις θα μπορούν να λειτουργούν και να ευδοκιμούν, αποτελεί σήμερα ισχυρό ζητούμενο. Η διαπίστωση αυτή οδήγησε στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη ειδικών πολιτικών για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, οι οποίες αποτυπώθηκαν στον Ευρωπαϊκό Χάρτη για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και στην Πράσινη Βίβλο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις. (*Meyer Allen, 1994,σελ 14*)

Στο προοίμιο του δεύτερου κειμένου αναφέρεται: «Η Ευρώπη πρέπει να ενθαρρύνει ακόμη περισσότερο την επιχειρηματικότητα. Χρειάζεται περισσότερες νέες και ανθρές επιχειρήσεις που να είναι έτοιμες να αξιοποιήσουν το άνοιγμα των αγορών και να ξεκινήσουν δημιουργικές ή καινοτόμες προσπάθειες εμπορικής εκμετάλλευσης σε μεγαλύτερη κλίμακα». Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η επιχειρηματικότητα αποτελεί νοοτροπία. Πρόκειται για την ικανότητα ενός ατόμου είτε μόνος του είτε στα πλαίσια ενός οργανισμού να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες, να τις εκμεταλλεύεται προκειμένου να επιτύχει οικονομικό όφελος. Στην προσπάθειά του, όμως, αυτή καινοτομεί, δημιουργεί νέα προϊόντα, νέες δραστηριότητες, και απασχολεί άλλους πολίτες.

Η πολιτική αυτή επιλογή για το ρόλο και τη σημασία των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, και τη συμβολή τους στην κοινωνική συνοχή των Χωρών μελών, αποτυπώνεται με μια σειρά δράσεων και πρωτοβουλιών σε Ευρωπαϊκό και σε Εθνικό Επίπεδο. Έτσι για παράδειγμα, στην Ελλάδα, ένα μεγάλο τμήμα των διαρθρωτικών πόρων του Γ' ΚΠΣ έχουν δεσμευθεί για την ίδρυση, ανάπτυξη και εκσυγχρονισμό των ΜΜΕ, μέσω των τομεακών και περιφερειακών επιχειρησιακών σχεδίων. Επίσης η δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για την ανάπτυξη των Επιχειρήσεων, με μείωση της γραφειοκρατίας και απλοποίηση των σχέσεων Πολιτείας ΜΜΕ, αποτελεί ένα δεύτερο μεγάλο στόχο.

Προκειμένου να παρακολουθεί την εξέλιξη και την αποτελεσματικότητα των πολιτικών της για τις ΜΜΕ, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει δημιουργήσει το Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, για να βελτιώσει την παρακολούθηση της οικονομικής απόδοσης των ΜΜΕ στην Ευρώπη. Το Παρατηρητήριο παρέχει πληροφόρηση για τις ΜΜΕ σε πολιτικά στελέχη, ερευνητές, οικονομολόγους, καθώς και στις ίδιες τις ΜΜΕ. (*Meyer Allen, 1994,σελ.15*)

Πιο συγκεκριμένα το Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις εντάσσεται στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα» 2000-2006 (Ε.Π.ΑΝ), Μέτρο 1.4, Δράση 1.4.2 και αποτελεί μηχανισμό της Πολιτείας για τη συστηματική παρακολούθηση των ΜΜΕ σε κλαδικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο. Παράλληλα, αποτελεί την κύρια πηγή έγκυρης και έγκαιρης πληροφόρησης σε θέματα μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Συμβάλλοντας στην ανάπτυξη και βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Το έργο είναι συγχρηματοδοτούμενο από το ΕΤΠΑ κατά 80% και από Εθνικούς Πόρους κατά 20%.

Η αποστολή του Εθνικού Παρατηρητηρίου είναι:

- Να υποστηρίζει την πολιτεία στο σχεδιασμό, την υλοποίηση και την παρακολούθηση των πολιτικών και των μέτρων στήριξης των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων.
- Να υποβοηθά τον Επιχειρηματικό κόσμο, τους Φορείς και τις Ενώσεις τους, με αξιόπιστη και έγκυρη πληροφόρηση σχετικά με την επιχειρηματική δραστηριότητα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων μέσω της συστηματικής συλλογής, επεξεργασίας, ανάλυσης και διάχυσης των στοιχείων της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Οι στόχοι του είναι:

- Η συστηματική αποτύπωση και ανάλυση των ποσοτικών – ποιοτικών χαρακτηριστικών και προοπτικών των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων.
- Η αξιόπιστη παρουσίαση ανάλυση και αξιολόγηση του Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος και των Πολιτικών και Μέτρων Στήριξης των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Η διάχυση των επεξεργασμένων πληροφοριών και αναλύσεων, στον έγκυρο εντοπισμό αδυναμιών και στην υποβολή προτάσεων στα πλαίσια της ακολουθούμενης πολιτικής για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις. (*Meyer Allen, 1994,σελ.16*)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

3.1 Η επιχειρηματικότητα στην σύγχρονη οικονομία

Όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, οι Ηνωμένες Πολιτείες εξελίσσονται σε μια πιο επιχειρηματική παγκόσμια προσανατολισμένη χώρα. Σήμερα, το 38% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (η συνολική αξία των αγαθών και των υπηρεσιών που παράγει μια χώρα κάθε χρόνο) παράγεται από μικρές επιχειρήσεις. Αυτές οι μικρές, αλλά αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις, έχουν προσφέρει όλες σχεδόν τις νέες θέσεις εργασίας που δημιουργήθηκαν στη χώρα από τη δεκαετία του 1960 ως σήμερα.

Σύμφωνα με τον Peter Drucker, ίσως τον πιο γνωστό συγγραφέα βιβλίων για τη διοίκηση των σύγχρονων επιχειρήσεων, οι Ηνωμένες Πολιτείες μετακινούνται σταδιακά από μια διοικητική οικονομία σε μια επιχειρηματική οικονομία. Με άλλα λόγια, απομακρυνόμαστε από τις τεράστιες επιχειρήσεις προς τις μικρότερες και πιο ευπροσάρμοστες εταιρείες. (*Peter Drucker, 2009, σελ 49*)

Ας δούμε όμως τώρα πως εξελίσσονται οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην χώρα μας. Όπως αναφέραμε στην αρχή του δεύτερου κεφαλαίου χρησιμοποιήσαμε δεδομένα από την περίοδο 1963 – 1988 λόγω του ότι η Ελλάδα έγινε μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 1979. Ας εξετάσουμε όμως τώρα συνοπτικά την πορεία των Ελληνικών επιχειρήσεων κατά την περίοδο 1980 – 2000, έτσι ώστε να έχουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα περί των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και της επιχειρηματικότητας τους.

Η μεταπολεμική εποχή στην Ελλάδα, χαρακτηρίστηκε από την ανάπτυξη της εγχώριας βιομηχανίας. Το γεγονός αυτό οφείλεται αφ' ενός στην ιδιωτική πρωτοβουλία και αφ' ετέρου σε συγκεκριμένες ευνοϊκές πολιτικές όπως το καθεστώς δασμοπροστασίας (προστατευτικοί δασμοί που αποθάρρυναν τις εισαγωγές και ευνοούσαν την παραγωγικότητα εγχώριων προϊόντων) καθώς και τον νόμο που θέσπιζε «το αφορολόγητο των κερδών της βιομηχανίας» υπό τον όρο να επενδύονται πάλι τα κέρδη στην βιομηχανική δραστηριότητα (N 2687/53 και N 4171/61). Αυτό αποτέλεσε την κινητήρια δύναμη της ελληνικής βιομηχανίας η οποία

πραγματοποιώντας παραγωγικές επενδύσεις, χρηματοδοτούσε παράλληλα και άλλους κλάδους της οικονομίας. (Κανελλόπουλος Χ., 2000,σελ 87)

Από το 1974 και μετά που δρομολογείται η ένταξή μας στην ΕΟΚ, το καθεστώς δασμοπροστασίας δεν θα μπορούσε να συνεχιστεί πλέον, ενώ ορισμένες βιομηχανίες που είχαν ευνοηθεί απ' αυτό θα αντιμετώπιζαν πρόβλημα βιωσιμότητας. Εκείνη την εποχή, εμφανίζονται και τα πρώτα ανησυχητικά δείγματα για την επιβίωση της ελληνικής βιομηχανίας με την βίαιη απαλλοτρίωση κάποιων μεγάλων βιομηχανικών μονάδων και την απαρχή κλυδωνισμού κάποιων άλλων. Το φαινόμενο αυτό συμπίπτει με την δυναμική ανάπτυξη του συνδικαλιστικού κινήματος καθώς και την δημιουργία ενός διαβρωτικού κλίματος για τους δημιουργούς του πλούτου. Από το 1981, η πολιτική γραμμή αποσκοπεί να θέσει υπό σκληρό έλεγχο την ιδιωτική πρωτοβουλία περιορίζοντας σημαντικά την δυναμική της. Η απελευθέρωση τιμών και η παραγωγικότητα τίθενται υπό τον έλεγχο του κράτους υπό το επιχείρημα ότι αυτή η τακτική «θα απέβαινε προς όφελος της οικονομίας της χώρας»... «Πρέπει να ελέγχουμε τις παραγωγές ώστε να καθοδηγείται η ιδιωτική πρωτοβουλία ως προς το τι θα παράγει και πού θα το διαθέτει...» δήλωναν οι κυβερνητικοί παράγοντες. Ταυτόχρονα αρχίζει να εφαρμόζεται ο σχεδιασμός «εξυγίανσης των επιχειρήσεων». Τα μέτρα εξυγίανσης του παραγωγικού μηχανισμού όμως, συνοδεύονται από δραστική παρέμβαση του κράτους όσον αφορά την δημιουργία και λειτουργία βασικών βιομηχανιών.

Η κοινωνική πολιτική επιβάλλει αύξηση κατώτατων ημερομισθίων, μείωση των ωρών εργασίας σε 40 ώρες και αυτόματη τιμαριθμική αύξηση αποδοχών (ΑΤΑ). Αυτά βέβαια αποσκοπούσαν στην βελτίωση του εργασιακού καθεστώτος και για αυτό χαιρετίστηκαν με αγαλλίαση από την εργατική τάξη, δικαιολογημένα κατά κάποιον τρόπο. Παράλληλα όμως παραχωρήθηκαν προνόμια στους συνδικαλιστές, καθώς αποφασίστηκε να πληρώνονται από τις επιχειρήσεις για το συνδικαλιστικό τους έργο, χωρίς ωστόσο να συμμετέχουν στην παραγωγική λειτουργία των επιχειρήσεων. Εφαρμόζονται μέτρα προστατευτικά για την απεργία, απαγορεύεται η ανταπεργία και το κλίμα γενικά, ευνοεί ανεξέλεγκτα το εργατικό αίτημα ακόμα και αν είναι καταχρηστικό. (Κανελλόπουλος Χ., 2000,σελ 88)

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο επιχειρήθηκε η αναδιάρθρωση της Οικονομίας, ενώ είχε ήδη αρχίσει να εμφανίζεται πτώση της βιομηχανικής παραγωγής και τα προβλήματα των βιομηχανιών πολλαπλασιάζονταν. Οι εκπρόσωποι του βιομηχανικού κλάδου επιχείρησαν να συζητήσουν με την κυβέρνηση ζητώντας σαφείς εξηγήσεις

και δεσμεύσεις όσον αφορά την εφαρμοζόμενη πολιτική και τις συνεπαγόμενες συνέπειές της για την ελληνική βιομηχανία και την εν γένει οικονομία της χώρας. Η κυβέρνηση όμως προχωρούσε ακάθεκτη στο πρόγραμμα «εξυγίανσης» των επιχειρήσεων. Συνέστησε τον Οργανισμό Ανασυγκρότησης Επιχειρήσεων εντάσσοντας σε αυτόν έναν μεγάλο αριθμό σημαντικών βιομηχανικών μονάδων της χώρας (κάπου 152), τις οποίες χαρακτήρισε «προβληματικές». Αυτή η μέθοδος αποσκοπούσε να πείσει την κοινή γνώμη ότι όλα γίνονται για τον έλεγχο εθνικών πόρων και την ισοκατανομή του πλούτου. Κάθε επιχείρηση που κρινόταν επιβαρυντική για την οικονομία της χώρας, κυκλωνόταν. Σε κάθε «προβληματική» επιχείρηση θα εφαρμοζόταν καθεστώς εντατικών διαχειριστικών ελέγχων, καταγραφή αδυνάτων σημείων της και ανάληψη δραστικών πρωτοβουλιών για την εξυγίανσή της. Αυτό το πρόγραμμα προωθήθηκε «ως πολύ αποδοτικό», όμως η πράξη απέδειξε το εντελώς αντίθετο. Οι βιομηχανίες που εντάχθηκαν στον ΟΑΕ άρχισαν να υπολειπούνται, τα χρέη τους άρχισαν να διογκώνονται και το χειρότερο να συσσωρεύονται στους ώμους του Ελληνικού Δημοσίου.

Στο μεταξύ ενώ οι τιμές προϊόντων έμεναν καθηλωμένες λόγω της αγορανομικής πολιτικής που δεν επέτρεπε αναπροσαρμογή τιμών, το κόστος πρώτων υλών και εργατικών αυξανόταν, δεδομένου ότι με την υποτίμηση του 1983 είχαμε και νέες τιμές συναλλάγματος. Η πολιτική των Τραπεζών, όσον αφορά την παροχή υποστήριξης στην εξόφληση χρεών και την διευκόλυνση αξιοποίησης περιουσιακών στοιχείων των βιομηχανιών, ήταν αρνητική. Οι συνδικαλιστικές πιέσεις ενέτειναν το αρνητικό κλίμα. Έτσι, τα πρώτα χρόνια της δεκαετίας του 80, η Ελληνική Οικονομία παρουσίασε σημαντική ύφεση καθώς η επιχειρηματική δραστηριότητα οδηγήθηκε σε μεγάλη συρρίκνωση. Οι προβληματικές βιομηχανίες έγιναν ακόμα πιο προβληματικές μέσα στον ΟΑΕ καθώς οι διαχειριστές που είχαν οριστεί δεν ήξεραν να τις λειτουργήσουν και αυτοσχεδίαζαν συνεχώς. Πολλές άλλες βιομηχανίες που δεν μπήκαν στον ΟΑΕ, αναγκάστηκαν σιγά-σιγά να κλείσουν για να μην παγιδευτούν μέσα στον φαύλο κύκλο δυσλειτουργίας λόγω συνθηκών –απαγόρευσης απολύσεων- συσσώρευσης χρεών- χρεοκοπίας. (Κανελλόπουλος Χ., 2000, σελ 88)

Λογικά κάποιοι συμπεραίνουν «αν το σκάνδαλο Κοσκωτά ζημίωσε το Ελληνικό Δημόσιο 30 δις, τι θα έπρεπε να ειπωθεί για τη ζημιά που προκάλεσε η ένταξη των «προβληματικών» στον ΟΑΕ, η οποία επιβάρυνε το κράτος μέσα στην δεκαετία του 80, κάπου δύο τρισεκατομμύρια; Για αυτήν την τόσο ζημιογόνα στρατηγική, ποιος θα λογοδοτήσει; Τι θα έπρεπε ακόμα να ειπωθεί για την πολιτική

γενικής αποθάρρυνσης της εγχώριας βιομηχανίας και τις επιπτώσεις της στο εξαγωγικό δυναμικό της χώρας κυρίως;

Το πιο χαρακτηριστικό αποτέλεσμα που διαπιστώθηκε με την πάροδο του χρόνου, είναι ότι η Ελλάδα σήμερα βρίσκεται σε πολύ χαμηλή σειρά από παραγωγική άποψη, με ότι αυτό συνεπάγεται για την οικονομική της αυτοδυναμία.

3.2 Τρόπος λειτουργίας του Ελεύθερου Επιχειρηματικού περιβάλλοντος

Το οικονομικό σύστημα που χαρακτηρίζει τις περισσότερες δημοκρατικές χώρες εμφανίζεται με ποικίλες ονομασίες. Μεταξύ αυτών, είναι το ελεύθερο επιχειρηματικό περιβάλλον, ο καπιταλισμός και η οικονομία της αγοράς. Βάση ενός τέτοιου συστήματος είναι το δικαίωμα στην οικονομική επιλογή:

- Οι άνθρωποι μπορούν να επιλέξουν ποια προϊόντα θα αγοράσουν.
- Οι άνθρωποι μπορούν να επιλέξουν να έχουν προσωπική περιουσία.
- Οι άνθρωποι μπορούν να επιλέξουν να ξεκινήσουν μια επιχείρηση και να ανταγωνιστούν με άλλες εταιρείες.

Το κυριότερο κίνητρο για το ελεύθερο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι το κέρδος. Κέρδος είναι ότι απομένει μετά την αφαίρεση όλων των δαπανών από τα έσοδα. Πρόκειται για ένα τρόπο μέτρησης της επιτυχίας στο σύστημα του ελεύθερου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. (*Meyer Allen, 1994,σελ 35*)

Βέβαια, η πιθανότητα καταγραφής κέρδους είναι μόνο η μία πλευρά του νομίσματος. Η άλλη πλευρά είναι ο κίνδυνος της αποτυχίας. Ο κίνδυνος, όμως, αυτός λειτουργεί θετικά για ένα σύστημα ελεύθερης οικονομίας. Όπως αναφέραμε νωρίτερα, ενθαρρύνει την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων που ικανοποιούν πραγματικά τις ανάγκες των καταναλωτών.

Η προσπάθεια μιας επιχείρησης να κερδίσει πελάτες από μια άλλη επιχείρηση που προσφέρει το ίδιο ή ένα παρόμοιο προϊόν ονομάζεται ανταγωνισμός. Ο ανταγωνισμός είναι στοιχείο απαραίτητο για την επιτυχία ενός καπιταλιστικού συστήματος, αφού αναγκάζει τις επιχειρήσεις να γίνουν πιο παραγωγικές και πιο αποτελεσματικές προκειμένου να επιβιώσουν. Το γεγονός αυτό, με τη σειρά του, συμβάλλει στη διατήρηση των τιμών σε χαμηλά επίπεδα και στην υψηλή ποιότητα.

Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται ως προς τις τιμές των άλλων, αλλά και ως προς άλλους παράγοντες. Για παράδειγμα, σε ένα ώριμο κλάδο όπως αυτός των

ηλεκτρονικών, στόχος είναι η διατήρηση των τιμών σε χαμηλά επίπεδα. Μια καταξιωμένη επιχείρηση είναι σε θέση να καταφέρει κάτι τέτοιο. Θα διαθέτει μεγάλες εγκαταστάσεις και έμπειρο εργατικό δυναμικό, αντίθετα με μια μικρή επιχείρηση που μόλις τώρα προσπαθεί να οργανώσει την πρώτη της γραμμής παραγωγής. Η επιτυχία των καταστημάτων εκπτώσεων στηρίζεται σε αυτές ακριβώς τις αρχές.

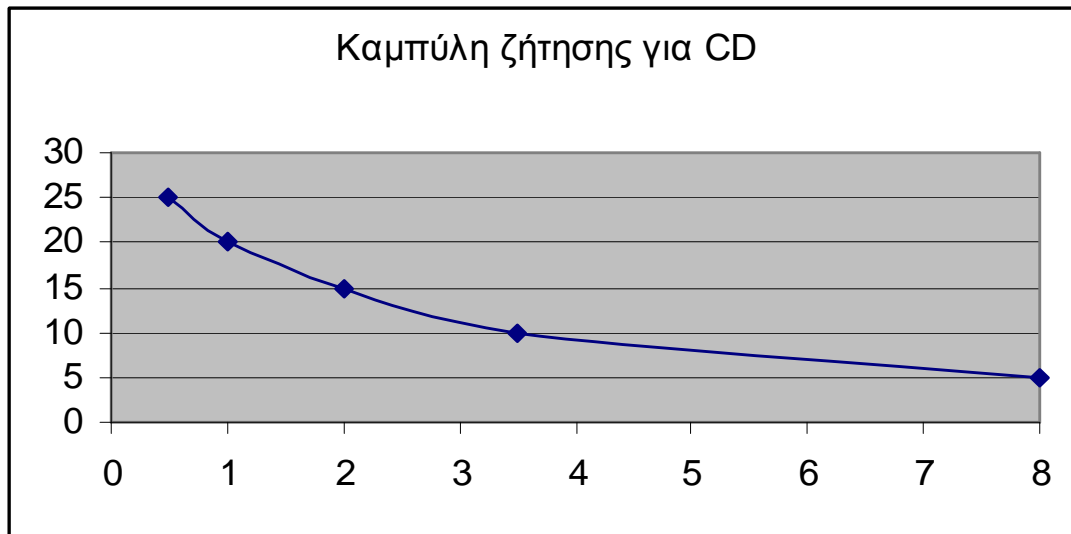
Σε άλλους κλάδους ορισμένοι άλλοι παράγοντες, όπως η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και η φήμη, διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του κλάδου των αυτοκινήτων. Για τους περισσότερους ανθρώπους, το αυτοκίνητο αποτελεί μια μακροπρόθεσμη αγορά που προϋποθέτει σωστή εξυπηρέτηση «μετά την πώληση». Για αυτό το λόγο, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερα χρήματα για ένα μοντέλο που συνοδεύεται από μια καλή εγγύηση ή το οποίο είναι γνωστό για την καλή του συμπεριφορά σε σχέση με τις επισκευές που χρειάζεται. (*Meyer Allen, 1994,σελ 36*)

Στο σύστημα της ελεύθερης αγοράς η τιμή ενός προϊόντος καθορίζεται στην αγορά. Εκεί, οι αγοραστές και οι πωλητές συναλλάσσονται μεταξύ τους, αντιδρώντας στους νόμους της προσφοράς και της ζήτησης.

Σύμφωνα με το νόμο της ζήτησης, η τιμή είναι αντιστρόφως ανάλογη της ζήτησης. Με άλλα λόγια, όσο αυξάνεται η τιμή, τόσο μειώνεται η ζήτηση.

Η καμπύλη ζήτησης στο Διάγραμμα 7 παρουσιάζει τον αριθμό των CD που μπορεί να αγοράσει κανείς σε μια συγκεκριμένη τιμή. Παρατηρήστε ότι στην τιμή των 15 € μπορούμε να αγοράσουμε περισσότερα CD από ότι στην τιμή των 25€. Αυτό συμβαίνει επειδή στην χαμηλότερη τιμή υπάρχουν περισσότεροι άνθρωποι που θα μπορούσαν να πληρώσουν τα CD.

Διάγραμμα 7. Καμπύλη ζήτησης για CD



Η καμπύλη αυτή μας δείχνει ότι όταν οι τιμές είναι υψηλές, θα αγοράσουν λιγότερα είδη από ότι όταν οι τιμές είναι χαμηλές. Ποια τιμολογιακή προσαύξηση μειώνει περισσότερο τη ζήτηση; (*Meyer Allen, 1994,σελ.36*)

Ορισμένα προϊόντα αντιδρούν πιο άμεσα στο νόμο της ζήτησης από ότι ορισμένα άλλα. Αν μια μικρή αλλαγή στην τιμή ενός είδους προκαλέσει μια σημαντική αλλαγή στη ζήτηση του είδους αυτού, τότε λέμε ότι η ζήτηση για το είδος είναι ελαστική. Αντίθετα, αν μια αλλαγή στην τιμή δεν επηρεάσει τη ζήτηση του είδους τότε λέμε ότι η ζήτηση είναι ανελαστική.

Για παράδειγμα, η ζήτηση για προϊόντα καθημερινής ανάγκης, όπως το γάλα και το ψωμί, είναι ανελαστική. Οι καταναλωτές συνεχίζουν να τα αγοράζουν στις ίδιες ποσότητες ακόμα και όταν οι τιμές τους ανεβαίνουν. Αντίθετα, η ζήτηση για είδη πολυτελείας, όπως το παγωτό, είναι ελαστική. Αν η τιμή του παγωτού αυξηθεί σημαντικά, τότε το πιθανότερο είναι να το διαγράψουμε από τον κατάλογο των αγορών μας. Μπορεί να μας λείπει, δεν είναι όμως απαραίτητο για την επιβίωσή μας.

Σε γενικές γραμμές, η ζήτηση είναι ανελαστική όταν συντρέχουν οι εξής συνθήκες:

- Δεν υπάρχουν αποδεκτά υποκατάστατα του είδους.
- Η αλλαγή στην τιμή είναι μικρή σε σχέση με το εισόδημα του αγοραστή.
- Το προϊόν είναι αναγκαίο για την επιβίωση του αγοραστή.

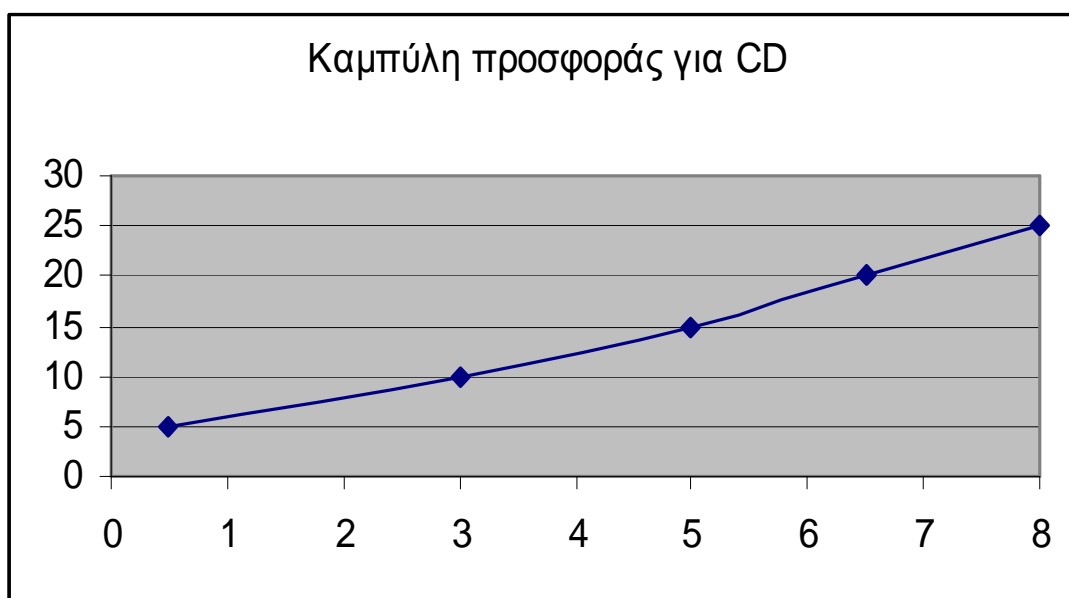
Έτσι, η ζήτηση για το βούτυρο είναι ελαστική, επειδή υπάρχει ένα φθηνότερο υποκατάστατο, η μαργαρίνη. Αντίθετα, επειδή δεν υπάρχει υποκατάστατο γάλατος, η ζήτηση για το είδος αυτό είναι ανελαστική.

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να τονίσουμε ότι δε θα πρέπει να υπερτονίζουμε το νόμο της ζήτησης. Αν η τιμή ενός προϊόντος είναι χαμηλή, αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι θα συνεχίζουν να το αγοράζουν για πάντα. Για παράδειγμα, δεν πρόκειται να αγοράσουν ποσότητες μεγαλύτερες από αυτές που είναι σε θέση να καταναλώσουν. Το γεγονός αυτός, είναι γνωστό ως νόμος της φθίνουσας οριακής χρησιμότητας. Σύμφωνα με το νόμο αυτό, η τιμή από μόνη της δεν είναι αρκετή για να καθορίσει τη ζήτηση. Υπάρχουν ορισμένοι άλλοι παράγοντες (όπως το εισόδημα, οι προτιμήσεις και ο όγκος του προϊόντος που ο καταναλωτής έχει ήδη αγοράσει) που επίσης διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο. (*Meyer Allen, 1994,σελ 37*)

Προσφορά ονομάζεται η ποσότητα ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας που οι παραγωγοί είναι πρόθυμοι να προσφέρουν στην αγορά. Οι παραγωγοί είναι περισσότερο πρόθυμοι να προσφέρουν προϊόντα σε μεγαλύτερες ποσότητες όταν οι τιμές κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα. Αντίθετα, η προθυμία τους μειώνεται, όταν οι τιμές πέφτουν.

Στο Διάγραμμα 8 παρουσιάζεται μια καμπύλη προσφοράς για CD. Παρατηρήστε ότι η προσφορά είναι ευθέως ανάλογη της τιμής. Όσο αυξάνεται η τιμή, τόσο αυξάνεται και η προσφορά.

Διάγραμμα 8. Καμπύλη προσφοράς για CD



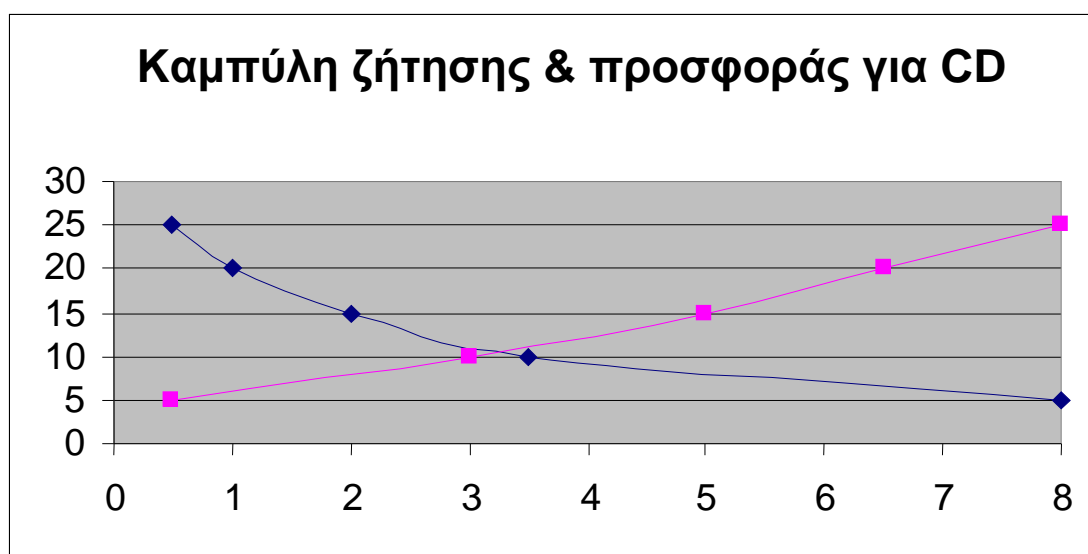
Η καμπύλη αυτή αποκαλύπτει μια άμεση σχέση ανάμεσα στην τιμή και τον αριθμό των παραγόμενων ειδών. (*Meyer Allen, 1994,σελ 37*)

Η προσφορά και η ζήτηση στην αγορά έχουν δυναμικό χαρακτήρα, με άλλα λόγια αλλάζουν διαρκώς. Το γεγονός αυτό δημιουργεί πλεονάσματα, ελλείψεις και καταστάσεις ισορροπίας.

Ας δούμε και πάλι το παράδειγμα με τα CD. Με την παρουσίαση ενός νέου CD, οι οπαδοί συνωστίζονται στα μουσικά καταστήματα για να το αγοράσουν. Έτσι, αγοράζουν κάθε αντίτυπο του δίσκου στην αρχική, υψηλή τιμή, ενώ εξακολουθούν να ζητούν και άλλα. Έτσι, δημιουργείτε μια έλλειψη. Τα καταστήματα συντάσσουν λίστες αναμονής με του πελάτες που περιμένουν για την επόμενη παραλαβή. Τελικά, όμως, ο ενθουσιασμός καταλαγιάζει και τα ίδια καταστήματα ανακαλύπτουν ότι έχουν στη διάθεση τους περισσότερα CD από αυτά που οι οπαδοί είναι πρόθυμοι να αγοράσουν στην τιμή αυτή. Με άλλα λόγια, έχουν πλεόνασμα. Για να λύσουν το πρόβλημα, μειώνουν την τιμή του CD. Σε λίγο καιρό, μια μέτρια έκπτωση της τάξεως του 20 τοις εκατό απαλλάσσει τα ράφια τους από το πλεόνασμα. Έτσι επιτυγχάνεται η κατάσταση ισορροπίας.

Οι αρχές πάνω στις οποίες στηρίζεται η κατάσταση αυτή, εμφανίζεται στο Διάγραμμα 9. Το διάγραμμα παρουσιάζει τις καμπύλες προσφοράς και ζήτησης που είδαμε στα δύο προηγούμενα διαγράμματα στο ίδιο διάγραμμα. Το σημείο, στο οποίο οι δύο καμπύλες τέμνονται, αντιπροσωπεύει την τιμή ισορροπίας. Πρόκειται για την τιμή στην οποία οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να αγοράσουν το προϊόν, χωρίς να αφήσουν πίσω τους ούτε πλεόνασμα, ούτε έλλειψη.

Διάγραμμα 9. Καμπύλες ζήτησης και προσφοράς CD.



Αν συνδυάζουμε τις καμπύλες προσφοράς και ζήτησης σε ένα γράφημα, μπορούμε να δούμε το σημείο ή την τιμή ισορροπίας. (*Meyer Allen, 1994, σελ 38*)

Τα γραφήματα της προσφοράς και της ζήτησης ίσως να είναι λίγο παραπλανητικά. Φαινομενικά προτείνουν ότι όπου υπάρχει ζήτηση, η προσφορά ακολουθεί, δηλαδή ότι τα δύο αυτά στοιχεία απλά εμφανίζονται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Τα πράγματα όμως, δεν είναι τόσο απλά.

Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στις ανάγκες και τα αιτήματα των καταναλωτών, θα πρέπει να μάθουν για αυτά. Για να μπορέσουν οι καταναλωτές να κάνουν αγορές, θα πρέπει να γνωρίζουν τι υπάρχει στην αγορά. Πως μαθαίνουν οι καταναλωτές τι τους προσφέρουν οι επιχειρήσεις; Η απάντηση και στα δύο ερωτήματα είναι η ίδια – Το Μάρκετινγκ.

Μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε ένα καπιταλιστικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από δύο βασικές λειτουργίες. Η πρώτη είναι η παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Η δεύτερη είναι το μάρκετινγκ αυτών των προϊόντων. Το μάρκετινγκ περιλαμβάνει τον καθορισμό των επιθυμιών και των αναγκών των καταναλωτών και την ικανοποίησή τους μέσα από τη διαδικασία της ανταλλαγής. Η ανταλλαγή βέβαια, είναι η ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών για χρήματα.

Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, το μάρκετινγκ περιλαμβάνει ένα εξαιρετικά ευρύ φάσμα ποικίλων δραστηριοτήτων. Για να μάθει μια επιχείρηση τι ακριβώς ζητούν οι πελάτες, και πόσα χρήματα είναι διαθετημένοι να πληρώσουν για να το αποκτήσουν, θα πρέπει να διεξάγει έρευνα αγοράς. Στηριζόμενη στην έρευνα αυτή, θα αναπτύξει τα προϊόντα και θα προβεί σε προώθηση πωλήσεων. Θα διαφημιστεί. Θα προσφέρει δωρεάν δείγματα, κουπόνια και διαγωνισμούς. Θα προσελκύσει το ενδιαφέρον των καταναλωτών με ξεχωριστή συσκευασία και ειδικά ράφια παρουσίασης μέσα στα καταστήματα. Θα βάλει σε πειρασμό τους καταναλωτές με ειδικές εκπτώσεις και προσπάθεια εξατομικευμένης πώλησης. Με άλλα λόγια μέσω του μάρκετινγκ, οι επιχειρήσεις φροντίζουν ώστε οι πελάτες να δουν το προϊόν τους, να μάθουν για αυτό, να πειστούν ότι ικανοποιεί τις ανάγκες τους και τελικά να το αγοράσουν. (*Meyer Allen, 1994, σελ 38*)

Αν και χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για την αύξηση των πωλήσεων, το μάρκετινγκ σίγουρα προσφέρει πολλά στους καταναλωτές. Κατ' αρχάς, τους ενημερώνει για τα προϊόντα που διατίθενται στην αγορά. Οι διαφημίσεις στην τηλεόραση, το ραδιόφωνο και τις εφημερίδες, προσδιορίζουν τα προϊόντα με ένα όνομα και περιγράφουν τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματά τους. Τέλος, τα

δωρεάν δείγματα δίνουν την ευκαιρία να δοκιμάσουν το προϊόν με ελάχιστο ή και μηδενικό κόστος.

Το μάρκετινγκ διευκολύνει επίσης την αγορά του προϊόντος από τον καταναλωτή. Με τη βοήθεια της λειτουργίας της διανομής, δίνει τη δυνατότητα στον καταναλωτή να βρει το προϊόν που είδε σε μια διαφήμιση, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα ότι ο καταναλωτής θα βρει τα προϊόντα όπου και όταν αυτός θελήσει να τα αγοράσει.

Τέλος, χάρη στο μάρκετινγκ, οι καταναλωτές μπορούν να αγοράσουν προϊόντα. Δίνοντας τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να απευθυνθούν σε ένα μεγαλύτερο αριθμό πελατών, το μάρκετινγκ τους επιτρέπει να εκμεταλλευτούν τις πωλήσεις σε μεγάλους όγκους. Θυμηθείτε ότι ένας μεγάλος όγκος πωλήσεων σημαίνει χαμηλότερη τιμή για τον καταναλωτή. Δραστηριότητες του μάρκετινγκ, όπως η διαφήμιση και η προώθηση, αυξάνουν τον ανταγωνισμό γεγονός που με τη σειρά του συμβάλλει στη μείωση των τιμών. (*Meyer Allen, 1994, σελ 39*)

Τελικά, το μάρκετινγκ ωφελεί τόσο τους καταναλωτές, όσο και τις επιχειρήσεις. Η αυξημένη ικανότητα τους να αγοράσουν αγαθά και υπηρεσίες, βοηθά τους καταναλωτές να βελτιώσουν το βιοτικό τους επίπεδο. Με τη σειρά τους, οι αγορές τους δείχνουν στις επιχειρήσεις ότι βρίσκονται στο σωστό δρόμο, ότι πραγματικά ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών. Οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες αυτές για να βελτιώσουν τα προϊόντα τους ή για να αναπτύξουν νέα. Για τις επιχειρήσεις, το γεγονός αυτό σημαίνει ακόμα περισσότερα κέρδη. Για τους καταναλωτές, σημαίνει περισσότερες επιλογές. Και για την οικονομία, σημαίνει ανάπτυξη.

3.3 Συμβολή της επιχειρηματικότητας στην κοινωνία

Αξίζει να θυμηθούμε εδώ, πως νωρίτερα στο κεφάλαιο αναφέραμε ότι οι επιχειρηματίες «δημιουργούν αξία» για την οικονομία. Τώρα μπορείτε να καταλάβετε τι σημαίνει ο όρος αυτός. Ας δούμε τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρηματίες συμβάλλουν στην οικονομία μιας χώρας, λαμβάνοντας υπόψη μας όλα όσα αναφέραμε στο κεφάλαιο αυτό:

- Οι επιχειρηματίες συνθέτουν το μηχανισμό με τον οποίο η οικονομία μετατρέπει τη ζήτηση σε προσφορά. Είναι οι επιχειρηματίες εκείνοι που

αναγνωρίζουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών και εντοπίζουν τις οικονομικές ευκαιρίες για να τις ικανοποιήσουν.

- Οι επιχειρηματίες αποτελούν την κύρια πηγή καινοτομικού κεφαλαίου. Ως μέρος της διαδικασίας προγραμματισμού και οργάνωσης μιας νέας επιχείρησης, οι επιχειρηματίες συγκεντρώνουν πόρους. Ο σημαντικότερος από αυτούς είναι, βεβαία, τα χρήματα. Οι περισσότεροι επιχειρηματίες ξεκινούν με δικά τους κεφάλαια και στη συνέχεια αναζητούν τη βοήθεια ιδιωτών επενδυτών.
- Οι επιχειρηματίες προσφέρουν θέσεις εργασίας. Πρόκειται για φυσικό επακόλουθο της οργάνωσης των πόρων για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Οι επιχειρηματίες δαπανούν τα χρήματα που συγκεντρώνουν για να οργανώσουν έναν επαγγελματικό χώρο και να προσλάβουν εργαζόμενους. Με τον τρόπο αυτό δεν φροντίζουν μόνο για την προσωπική τους οικονομική ασφάλεια, αλλά και για την οικονομική ασφάλεια των άλλων.
- Οι πιο επιτυχημένοι επιχειρηματίες αλλάζουν την κοινωνία. Ας δούμε το παράδειγμα των Steven Jobs και Steven Wozniak. Το 1976 δημιούργησαν τον πρώτο προσωπικό υπολογιστή. Μέσα σε λιγότερο από πέντε χρόνια, είχαν δημιουργήσει μια ολόκληρη βιομηχανία αποτελούμενη από εκατοντάδες συγγενικές επιχειρήσεις και χιλιάδες νέες θέσεις εργασίας. Σήμερα, είναι δύσκολο να φανταστούμε ένα γραφείο ή μια κατοικία χωρίς έναν υπολογιστή τουλάχιστον.

Η ειρωνεία είναι ότι οι επιχειρηματίες ξεκινούν για να δώσουν απάντηση στις ανάγκες και τις επιθυμίες της κοινωνίας και τελικά καταλήγουν να αλλάξουν την κοινωνία αυτή και να δημιουργήσουν ακόμα περισσότερες επιθυμίες. Υπό αυτή την έννοια, οι επιχειρηματίες δεν αποτελούν απλώς μια κατευθυντήρια δύναμη της οικονομίας, αλλά την αφετηρία της προόδου. (<http://news.disabled.gr>)

3.4 Επιχειρηματικοί Τομείς και Ευκαιρίες

Τα τελευταία χρόνια αυξάνεται διαρκώς ο αριθμός των Αμερικάνων που ανοίγουν τις δικές τους επιχειρήσεις. Σύμφωνα με την υπηρεσία Εσωτερικού Εισοδήματος, ο αριθμός των αυτοαπασχολούμενων αυξήθηκε από 6 εκατομμύρια το 1970 σε περισσότερα από 12 εκατομμύρια το 1988. Ο αριθμός αυτός θα συνεχίσει να

αυξάνεται, καθώς οι άνθρωποι θα εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που κρύβει το μέλλον.

Κανείς δεν μπορεί να πει με απόλυτη βεβαιότητα ποιες είναι οι επιχειρηματικές ευκαιρίες ή από πού θα προέλθουν. Αυτό που μπορεί να γίνει, είναι να παρθούν ορισμένες ιδέες μέσα από τις σύγχρονες και μελλοντικές τάσεις. (Κανελλόπουλος Χ., 2000, σελ 101).

Σχήμα 3. Επιχειρηματικοί Τομείς και Ευκαιρίες.

Επιχειρηματικοί Τομείς και Ευκαιρίες	
<p>Τέχνες και Κλασσικές Μελέτες Διερμηνέας/ μεταφραστής ξένων γλωσσών, γραφίστας, κοσμηματοποιός, καθηγητής μουσικής, φωτογράφος, συγγραφέας, ζωγράφος επιγραφών.</p>	<p>Φιλοξενία και Ψυχαγωγία Ιδιοκτήτης ξενοδοχείου bed and breakfast, ιδιοκτήτης κέντρου υγείας, γυμναστής, ιδιοκτήτης εστιατορίου, ταξιδιωτικός πράκτορας, ιδιοκτήτης ταξιδιωτικού γραφείου, ιδιοκτήτης χώρου στάθμευσης.</p>
<p>Γραφεία Λογιστής, ιδιοκτήτης φωτοαντιγραφικού καταστήματος, εκδότης desktop (desktop publishing), ιδιοκτήτης υπηρεσίας αγγελιοφόρου (courier), προπαρασκευαστής φόρου, ιδιοκτήτης εταιρίας επεξεργασίας κειμένων.</p>	<p>Προσωπικές Υπηρεσίες Σύμβουλος επαγγελματικής σταδιοδρομίας, αισθητικός, διοργανωτής εκδηλώσεων, οικονομικός σύμβουλος, διευθυντής γραφείου κηδειών, σύμβουλος εικόνας.</p>
<p>Κατασκευές Τεχνικός κλιματιστικών μηχανημάτων/ σωμάτων θέρμανσης - ψύξης - ηλιακής ενέργειας, αρχιτέκτονας, εργολάβος, υπεύθυνος τοποθέτησης πατωμάτων, ελαιοχρωματιστής, υδραυλικός, οξυγονοκολλητής, ερευνητής.</p>	<p>Φυτά και Ζώα Εκπαιδευτής σκύλων, αγρότης, ιχθυοκαλλιέργειες, εκπαιδευτής αλόγων, αρχιτέκτονας εξωτερικών χώρων, ιδιοκτήτης θερμοκηπίου, ιδιοκτήτης εταιρίας περιποίησης μικρών ζώων, κτηνίατρος.</p>
<p>Γενικό Μάρκετινγκ</p>	

Ιδιοκτήτης διαφημιστικού γραφείου, εκτιμητής, διανομέας τροφίμων, ιδιοκτήτης εταιρείας συγκέντρωσης κεφαλαίων, ασφαλειομεσίτης, ιδιοκτήτης εμπορικού καταστήματος, διευθυντής εμπορικών εκθέσεων.

Υγεία

Χειροπρακτικός, οδοντοτεχνίτης, οδοντίατρος, οπτικός, οικογενειακός ιατρός, μασέρ, φαρμακοποιός, φυσιοθεραπευτής, λογοθεραπευτής.

Προσωπικά Οικονομικά

Ιδιοκτήτης εταιρίας φροντίδας παιδιών, εσωτερικός διακοσμητής, διαιτολόγος, ιδιοκτήτης καθαριστηρίου, ιδιοκτήτης εταιρείας καθαρισμού κατοικιών, ιδιοκτήτης εταιρείας εύρεσης οικιακών βοηθών.

Κοινωνικές Υπηρεσίες και Ασφάλεια

Φρουρός ασφαλείας, κλειδαράς, ιδιωτικός αστυνομικός, ιδιοκτήτης εταιρείας προστασίας ακινήτων, διερμηνέας νοηματικής γλώσσας.

Επιστήμη και Τεχνολογία

Επισκευές ηλεκτρικών συσκευών, προγραμματιστής, μηχανικός σύμβουλος, σύμβουλος επεξεργασίας επικίνδυνων ουσιών, ιδιοκτήτης κέντρου εμφάνισης φωτογραφιών.

Μεταφορές

Πιλότος αεροπλάνων, ιδιοκτήτης εταιρείας επισκευής αυτοκινήτων, ιδιοκτήτης καταστήματος πώλησης ποδηλάτων, ιδιοκτήτης πρακτορείου πώλησης βενζίνης, ιδιοκτήτης στόλου λιμουζινών, ιδιοκτήτης μεταφορικής εταιρείας, οδηγός φορτηγού, ταξί.

Ο John Naisbitt είναι ένας καταξιωμένος ερευνητής με ένα πρωτοφανές ιστορικό ακριβώς στην πρόβλεψη κοινωνικών και οικονομικών εξελίξεων. Ορισμένες από τις τάσεις που έχει εντοπίσει ενδέχεται να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές ευκαιρίες σε αυτή τη δεκαετία: (*J. Naisbitt & D. Naisbitt, 2010,σελ 45*).

- Γινόμαστε ήδη μάρτυρες της μεταστροφής από μια βιομηχανική κοινωνία σε κοινωνία της πληροφορίας. Ο κλάδος της μεταποίησης παρουσιάζει σημαντική πτώση. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που επεξεργάζονται πληροφορίες (μαζική επικοινωνία, επεξεργασία δεδομένων κλπ) καθώς και εκείνες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της πληροφόρησης (τράπεζες,

χρηματοοικονομικά, ασφάλειες κλπ) θα συνεχίζουν να βλέπουν σοβαρή αύξηση.

- Κινούμαστε προς μια ισορροπία ανάμεσα στην υψηλή τεχνολογία και την κάλυψη του καταναλωτή. Για αρκετό καιρό, η τεχνολογία υπήρξε ένας αναπτυσσόμενος κλάδος για τους επιχειρηματίες, προσφέροντας ποικίλες ευκαιρίες. Ωστόσο, η δυσαρέσκεια των καταναλωτών με τον απρόσωπο χαρακτήρα της τεχνολογίας θα έχει ως αποτέλεσμα την αλλαγή της κατεύθυνσης αυτής της τάσης. Οι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της τεχνολογίας θα κατανοήσουν την ανάγκη των ανθρώπων να επικοινωνούν με άλλους ανθρώπους, προσφέροντας έτσι νέες ευκαιρίες για επιτυχία.
- Στρεφόμαστε από μια εθνική σε μια παγκόσμια οικονομία. Οι εμπορικοί φραγμοί μεταξύ των χωρών σταδιακά καταρρίπτονται. Χώρες που στο παρελθόν λειτουργούσαν με οικονομίες ελεγχόμενες από την κεντρική εξουσία, σήμερα εφαρμόζουν τους κανόνες τους καπιταλισμού. Για τον μεμονωμένο επιχειρηματία, η παγκόσμια οικονομία θα αποφέρει ευκαιρίες και προκλήσεις. Οι προκλήσεις θα λάβουν τη μορφή ανταγωνισμού για τους περιορισμένους πόρους και τους πελάτες. Οι ευκαιρίες θα αφορούν την επέκταση σε ξένες αγορές. Οι μελλοντικοί επιχειρηματίες θα επηρεαστούν από την παγκόσμια οικονομία, ανεξαρτήτως τους κλάδου στον οποίο θα δραστηριοποιούνται.
- Νέος, διεθνοποιημένος τρόπος ζωής και πολιτισμικός εθνικισμός. Σταδιακά, τα τρόφιμα, η μουσική και τα ρούχα ξένων χωρών γίνονται δημοφιλή στις μητροπόλεις κάθε χώρας του κόσμου. Παράλληλα, σε πολλές χώρες του κόσμου παρατηρείται αύξηση του εθνικισμού και της ανάγκης διαφύλαξης των πολιτιστικών αξιών και παραδόσεων. Και τα δύο αυτά γεγονότα έχουν σημαντικές επιπτώσεις για την επιχειρηματικότητα. (*J. Naisbitt & D. Naisbitt, 2010, σελ 46*).
- Εξελισσόμαστε σε μια κοινωνία πολλαπλών επιλογών. Στο μεγαλύτερο μέρος της ιστορίας της χώρας, οι καταναλωτές είχαν να επιλέξουν ανάμεσα σε δύο διαφορετικές εναλλακτικές λύσεις – Ford ή Chevy, σοκολάτα ή βανίλια κλπ. Σήμερα, οι καταναλωτές έχουν να επιλέξουν ανάμεσα σε μια πληθώρα μοντέλων, στιλ και χρωμάτων για κάθε σχεδόν σειρά προϊόντος. Η

συνεχιζόμενη αυτή τάση προς την αύξηση των επιλογών θα δημιουργήσει μια πληθώρα ευκαιριών στην αγορά για νέα εγχειρήματα.

- Υπάρχει μια τάση προς την ανάθεση κυβερνητικών υπηρεσιών σε ιδιωτικές εταιρείες. Οι κυβερνητικές υπηρεσίες σε εθνικό, πολιτειακό και τοπικό επίπεδο είναι ιδιαίτερα δαπανηρές. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, αλλά και σε άλλες χώρες του κόσμου, γίνεται σταδιακά προφανές ότι οι επιχειρηματίες του ιδιωτικού τομέα είναι σε θέση να προσφέρουν τις υπηρεσίες αυτές φθηνότερα και καλύτερα.
- Οι χώρες του Ειρηνικού εξελίσσονται σε σημαντική οικονομική δύναμη. Οι χώρες που βρέχονται από τον Ειρηνικό Ωκεανό αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό μερίδιο της γεωγραφίας, του πληθυσμού και της παγκόσμιας παραγωγής. Οι χώρες αυτές αποτελούν μια τεράστια αγορά, καθώς και μια πηγή προμηθειών για τους επίδοξους επιχειρηματίες.
- Ο μέσος όρος της ηλικίας του πληθυσμού αυξάνεται. Ο μισός και πλέον πληθυσμός των ηνωμένων Πολιτειών βρίσκεται ή προσεγγίζει την ηλικιακή ομάδα των ατόμων άνω των 45 ετών. Εκατομμύρια από αυτούς είναι ήδη άνω των 65 ετών. Οι επιχειρηματίες που θα καταφέρουν να αναπτύξουν νέα προϊόντα και νέες στρατηγικές μάρκετινγκ για τους ανθρώπους αυτούς θα κερδίσουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα. (*J. Naisbitt & D. Naisbitt, 2010, σελ 46*).

Οι τάσεις που προσδιορίζει ο Naisbitt δεν είναι και οι μοναδικές που θα επηρεάσουν το μέλλον των επιχειρήσεων. Κάθε ειδικός εκφράζει και τις δικές του απόψεις. Μέσα από τις πηγές αυτές μπορούμε να συντάξουμε τον ακόλουθο κατάλογο επιπρόσθετων τάσεων:

- Τα τελευταία χρόνια παρατηρήθηκε μείωση στους κρατικούς κανονισμούς που περιορίζουν την επιχειρηματικότητα και αποθαρρύνουν τα νέα εγχειρήματα. Επιπλέον, οι κυβερνήσεις σε κάθε επίπεδο ενθαρρύνουν πλέον τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων ως μέσο ανάπτυξης της οικονομικής δραστηριότητας. Έτσι, χρησιμοποιούνται επιχορηγήσεις, συνέδρια και συμβούλια οικονομικής ανάπτυξης που βοηθούν τους νέους επιχειρηματίες στα πρώτα τους βήματα.
- Αυξάνεται η υποστήριξη απέναντι σε γυναίκες και μέλη μειονοτικών ομάδων που επιθυμούν να ξεκινήσουν τη δική τους επιχείρηση. Υπάρχουν πλέον

ειδικά προγράμματα που χρηματοδοτούνται από τη Διεύθυνση Μικρών Επιχειρήσεων (EOMMEX) και άλλες κρατικές υπηρεσίες. Υπάρχουν, επίσης, πολλά προγράμματα που χρηματοδοτούνται από τον ιδιωτικό τομέα.

- Οι μικρές επιχειρήσεις προσελκύουν πελάτες των μεγάλων ανταγωνιστών. Οι μικρές επιχειρήσεις έχουν συνήθως τη δυνατότητα να αντιδρούν πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά στις νέες ανάγκες των πελατών.
- Η μείωση του προσωπικού των μεγάλων επιχειρήσεων είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση των διαθέσιμων θέσεων εργασίας και των ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης μέσα σε ένα εταιρικό περιβάλλον. Επίσης, πολλοί άνθρωποι ανακαλύπτουν ότι η εργασία σε μια εταιρεία δεν τους προσφέρει καμία προσωπική ικανοποίηση. Από την άλλη πλευρά, η αυτοαπασχόληση προσφέρει τις ευκαιρίες, τις προκλήσεις, αλλά και τις δυνατότητες για μεγαλύτερη προσωπική και οικονομική επιβράβευση. (*J. Naisbitt & D. Naisbitt, 2010, σελ 47*).

Όσο ενδιαφέρουσες και αν μας φαίνονται οι τάσεις αυτές, δεν είναι οι μοναδικοί δείκτες των μελλοντικών επιχειρηματικών ευκαιριών. Οι ευκαιρίες αυτές υπάρχουν και θα συνεχίσουν να υπάρχουν σε κάθε τομέα επαγγελματικής δραστηριοποίησης.

Πολλές φορές, δεν είναι η «πρωτοτυπία» μιας ιδέας που έχει σημασία, αλλά το να έχει κανείς τη σωστή ιδέα, την κατάλληλη στιγμή και στο κατάλληλο μέρος. Εξίσου σημαντικό στοιχείο για κάθε νέο επιχειρηματία είναι να απολαμβάνει αυτό που κάνει.

Το Σχήμα 3 παρουσιάζει ορισμένους τομείς επιχειρηματικών ευκαιριών και παραδείγματα ορισμένων επιχειρήσεων που θα μπορούσατε να δημιουργήσετε σε κάθε τομέα. Εξετάζοντας τις επιχειρηματικές δυνατότητες, θυμηθείτε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις ξεκινούν από τα χαμηλά. Ορισμένες, μάλιστα, ξεκινούν ως επιχειρήσεις μερικής λειτουργίας και σταδιακά εξελίσσονται σε κανονικές εταιρείες.

3.5 Επιχειρηματικότητα και η Ελληνική πραγματικότητα

Αφορμή για την προβολή της ελληνικής επιχειρηματικότητας αποτελούσε πάντα η Διεθνής Έκθεση Θεσσαλονίκης καθώς και την προσπάθεια προβολής των ελληνικών εξαγωγών. Στις παρούσες όμως συνθήκες η βαρύτητα δόθηκε στο γεγονός

ότι ένας σημαντικός αριθμός μικρών βασικών μονάδων, κυρίως στο λιανεμπόριο, τους τελευταίους μήνες έχει αναστείλει τη λειτουργία του, λόγω κυρίως της οικονομικής κρίσης που μαστίζει τη χώρα μας, ενώ ταυτόχρονα συνεχίζονται οι δυσκολίες χρηματοδότησης των κάθε μορφής επιχειρήσεων από το τραπεζικό σύστημα.

Η έννοια επιχειρηματικότητα σημαίνει προσπάθεια μετατροπής της πρωτοβουλίας σε κάποιο θετικό οικονομικό αποτέλεσμα. Οι παράγοντες της επιχειρηματικότητας είναι η καινοτομία, η ανάληψη κινδύνου, η ανάδειξη ηγετικών προσόντων και δεξιοτήτων, η συνεργασία. (<http://anamorfosis.net>)

Δυστυχώς στην Ελλάδα η επιχειρηματικότητα έχει στο σύνολό της σχεδόν ταυτιστεί με την ατομικότητα και το εύκολο κέρδος. Αποτέλεσμα ο διαμελισμός της και η κυριαρχία στην αγορά των πολύ μικρών επιχειρήσεων, κυρίως στο λιανεμπόριο αλλά και σε υπηρεσίες όπως μεσιτείες, εστίαση κ.ά. Στην χώρα μας οι αυτοαπασχολούμενοι ανέρχονται στο 35% του εργατικού δυναμικού, ενώ οι μισθωτοί στο 60%, όταν ο μέσος όρος στην ευρωζώνη δεν ξεπερνά το 15% με ακραία περίπτωση το 26% στην Πορτογαλία. Το κυριότερο, από το 35%, το 25% δεν απασχολεί άλλο άτομο παρά ίσως μόνο κάποια συγγενικά πρόσωπα α' βαθμού τα οποία χαρακτηρίζονται ως «βοηθοί σε οικογενειακή επιχείρηση» και αποτελούν το 8%. Πρόκειται για μια ιδιαίτερα στρεβλή επιχειρηματικότητα που στηρίχθηκε στους υψηλούς συντελεστές κέρδους, ως και 300% στα ενδύματα, στη μη απόδοση του ΦΠΑ, ακόμη και στις εύκολες μεταβολές ιδιοκτησιακού καθεστώτος αν κάτι πήγαινε στραβά (π.χ. από τον άνδρα στη σύζυγο) αφήνοντας απλήρωτους για πάντα λογαριασμούς ΔΕΗ, ΟΤΕ, δημοτικά τέλη κ.ά. (<http://anamorfosis.net>)

Όταν στην Ευρωπαϊκή Ένωση μιλάμε για μικρομεσαίες επιχειρήσεις, πάνω από το 50% αφορούν μονάδες που παράγουν και πολλές φορές καινοτομούν, στηριζόμενες στην εξειδίκευση του μικρού παραγωγού. Στη χώρα μας μικρομεσαία επιχείρηση σημαίνει λιανεμπόριο.

Σε όλες τις χώρες υπάρχουν προγράμματα στήριξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, από τη συνεργασία τους σε προμήθειες με λογικές τιμές έως τη νομική και λογιστική κάλυψη και φυσικά την εκπαίδευση, τη βελτίωση της ποιότητας, την κοινή προβολή, την διερεύνηση ξένων αγορών για την ανάπτυξη των εξαγωγών τους παράλληλα με την ύπαρξη προγραμμάτων χρηματοδοτικής στήριξης κυρίως καινοτόμων ή με εξαγωγικό προσανατολισμό μονάδων.

Παρόμοια προγράμματα δεν απουσίασαν στην Ελλάδα. Κυρίως ως προς τη χρηματοδοτική στήριξη αναφέρουμε τον Ν.197/78 για τη χρηματοδότηση της βιοτεχνίας με την παροχή εγγυήσεων, θεσμό που δυστυχώς ή από αδυναμία ελέγχου ή από σκοπιμότητα έτυχε κακομεταχείρισης από τους ενδιαφερόμενους φορείς και τις τράπεζες. Παρόμοια φαίνεται να είναι η τύχη του ΤΕΜΠΜΕ για παρόμοιους λόγους. Τεράστιοι πόροι οδηγούνται σε χρήσεις που δυστυχώς δεν προάγουν την υγιή επιχειρηματικότητα.

Το ΤΑΝΕΟ είναι μια σχετικά πρόσφατη πρωτοβουλία (2001) για τη στήριξη της υγιούς και καινοτόμου προσπάθειας μικρομεσαίων μονάδων με τη δημιουργία σε συνεργασία κυρίως με τράπεζες venture capitals, θεσμός όμως που ελάχιστες τράπεζες τον στήριξαν αποτελεσματικά, με φωτεινή ίσως εξαίρεση την εξειδικευμένη σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις Attica Bank.

Αλλά και σε οργανωτικό επίπεδο έχουν υπάρξει οργανισμοί και πρωτοβουλίες στήριξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όπως τα βιοτεχνικά πάρκα, τα προγράμματα για τη γυναικεία και νεανική επιχειρηματικότητα, τα προγράμματα του ΕΟΜΜΕΧ κ.α. Στον τομέα της στήριξης των εξαγωγών δυστυχώς ελάχιστες μικρομεσαίες μονάδες γνωρίζουν και χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του Οργανισμού Ασφάλισης Εξαγωγικών Πιστώσεων (ΟΑΕΠ), οργανισμού που με την ασφάλιση που παρέχει αποτελεί και εν δυνάμει εγγύηση για προχρηματοδότηση εξαγωγής από το τραπεζικό σύστημα. (<http://anamorfosis.net>)

Η επιχειρηματικότητα θα πρέπει και στην Ελλάδα να αποκτήσει την πραγματική της έννοια και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να ξεφύγουν από την καθαρά ατομική νοοτροπία του ανεξέλεγκτου και γρήγορου κέρδους. Το να πουλάμε αυτό που παράγουν οι ξένοι σε μια χώρα με ιδιαίτερα συγκριτικά πλεονεκτήματα καθιστά αναγκαία την ένταξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε ενιαίο σχεδιασμό ανάπτυξης και παραγωγής καινοτόμων ή βελτιωμένων προϊόντων και υπηρεσιών και κοινών ενεργειών για μείωση του κόστους παραγωγής, διάθεσης και αύξησης της εξωστρέφειας.

Την ενίσχυση της χρηματοδότησης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας προωθεί η Ευρωπαϊκή Επιτροπή με μια σειρά από νέα μέτρα. Συγκεκριμένα, προτείνει τη θέσπιση ενός νέου σήματος «Ευρωπαϊκά Ταμεία Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας», ώστε οι επενδυτές να μπορούν εύκολα να εντοπίζουν τα ταμεία επενδύσεων που επικεντρώνονται στις επενδύσεις σε ευρωπαϊκές κοινωνικές επιχειρήσεις. Για να πάρει το σήμα ένα ταμείο θα πρέπει να αποδείξει ότι ένα υψηλό

ποσοστό των επενδύσεων (70% των κεφαλαίων που λαμβάνονται από τους επενδυτές) δαπανάται για την υποστήριξη κοινωνικών επιχειρήσεων.

Αναλυτικότερα τα βασικά στοιχεία της πρότασης της Επιτροπής αφορούν: **Ένα αναγνωρισμένο σήμα της ΕΕ για τα ταμεία κοινωνικής επιχειρηματικότητας.** Σήμερα, οι επενδυτές μπορεί να δυσκολεύονται να εντοπίζουν ταμεία που επενδύουν σε κοινωνικές επιχειρήσεις και αυτό μπορεί να υπονομεύσει την εμπιστοσύνη στην αγορά κοινωνικών επιχειρήσεων. Εν τω μεταξύ, τα ταμεία κοινωνικών επενδύσεων μπορεί να είναι δύσκολο να διαφοροποιηθούν από άλλα ταμεία επενδύσεων και αυτό μπορεί να υπονομεύσει την ανάπτυξη του τομέα. Ο κανονισμός που εκδόθηκε σήμερα δημιουργεί ένα κοινό σήμα με την ονομασία «Ευρωπαϊκά Ταμεία Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας». Με αυτό το σήμα, οι επενδυτές θα γνωρίζουν ότι το μεγαλύτερο μέρος της επένδυσής τους προορίζεται για κοινωνικές επιχειρήσεις. Επιπλέον, το κοινό σήμα για ολόκληρη την ΕΕ θα καταστήσει πολύ πιο εύκολο για τους επενδυτές στην ΕΕ να εντοπίζουν αυτά τα ταμεία επενδύσεων.

Βελτιωμένη πληροφόρηση για τους επενδυτές. Λαμβάνοντας υπόψη τη δυσκολία για τους επενδυτές να εντοπίζουν τα ταμεία που επενδύουν σε κοινωνικές επιχειρήσεις, μπορεί να είναι δύσκολο να συγκρίνονται και να χρησιμοποιούνται οι διαθέσιμες πληροφορίες σχετικά με τα ταμεία αυτά και τη δράση τους. Ο καθορισμός ενός κοινού πλαισίου της ΕΕ για τις πληροφορίες αυτές είναι ζωτικής σημασίας. Όλα τα ταμεία επενδύσεων που χρησιμοποιούν το νέο σήμα πρέπει στο μέλλον να δημοσιεύουν με σαφήνεια πληροφορίες σχετικά με τα είδη των κοινωνικών επιχειρήσεων που στοχεύουν, τους τρόπους που επιλέγονται, τους τρόπους με τους οποίους το ταμείο επενδύσεων θα βοηθήσει τις κοινωνικές επιχειρήσεις, και το πώς θα παρακολουθούνται οι κοινωνικές επιπτώσεις και θα δίνεται η σχετική αναφορά.

Μέτρα για καλύτερες επιδόσεις. Ο προβλεπόμενος αντίκτυπος είναι σημαντικός παράγοντας για τους επενδυτές όσον αφορά την επιλογή μεταξύ των διαφόρων ταμείων κοινωνικών επενδύσεων. Τα προτεινόμενα μέτρα θα ορίζουν σαφείς απαιτήσεις για τα εν λόγω ταμεία όσον αφορά την ενημέρωση των επενδυτών σχετικά με το πώς θα εξασφαλίζουν την παρακολούθηση και την παροχή στοιχείων σχετικά με τις επιπτώσεις. Ωστόσο, είναι πιθανό να είναι αναγκαίες περισσότερες ενέργειες. Η Επιτροπή θα αναλάβει τη διεξαγωγή περαιτέρω εργασιών για την ανάπτυξη καλύτερων και πιο συγκρίσιμων τρόπων για το πώς μπορεί να μετρηθεί η

κοινωνική απόδοση των επενδύσεων. Αυτό θα επιτρέψει την ανάπτυξη μιας αγοράς επενδύσεων με αυξημένη διαφάνεια και μεγαλύτερη εμπιστοσύνη των επενδυτών.

Εξάλειψη των εμποδίων για τη συγκέντρωση κεφαλαίων σε όλη την Ευρώπη. Οι κανόνες στόχευσης των ταμείων κοινωνικών επενδύσεων διαφέρουν ανά κράτος μέλος και συχνά είναι επαχθείς και πολύπλοκοι. Για το λόγο αυτό, εκτιμάται ότι οι νέες προτάσεις θα απλουστεύσουν τους κανόνες. Για παράδειγμα, ένα ευρωπαϊκό διαβατήριο θα εξασφαλίσει ότι τα ταμεία κοινωνικής επιχειρηματικότητας θα μπορούν να αντλούν κεφάλαια σε όλη την Ευρώπη. Οι διαχειριστές των ταμείων επενδύσεων δεν θα είναι αναγκασμένοι να χρησιμοποιούν το νέο πλαίσιο, αλλά αν το χρησιμοποιούν θα είναι σε θέση να αποκτήσουν πρόσβαση σε επενδυτές απ' όλη την ΕΕ και σε ένα σαφώς αναγνωρίσιμο σήμα ΕΕ το οποίο οι επενδυτές θα συνηθίσουν να εμπιστεύονται και να αναζητούν.

Διαθεσιμότητα για τους επενδυτές. Δεδομένου ότι οι επενδύσεις σε κοινωνικές επιχειρήσεις μπορεί να ενέχουν αυξημένο κίνδυνο, το σήμα «Ευρωπαϊκά Ταμεία Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας» αρχικά θα είναι διαθέσιμο μόνο σε επαγγελματίες επενδυτές. Όταν το πλαίσιο θα έχει πλήρως ενεργοποιηθεί, η Επιτροπή θα εξετάσει τα πιθανά μέτρα ώστε οι επενδύσεις αυτού του είδους να είναι επίσης διαθέσιμες σε πελάτες λιανικής.

Η σημαντικότητα της ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι αδιαμφισβήτητη και συνάμα απαραίτητη για την ανάπτυξη της κρατικής οικονομίας. Τέλος, θα πρέπει να τονίσουμε ότι στη χώρα μας θα πρέπει να καταλάβουν ότι η ψυχή της οικονομίας είναι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες όχι μόνο βοηθούν να επιλυθεί το πρόβλημα της ανεργίας αλλά και στηρίζουν οικονομικά κάθε προσπάθεια προβολής ή ανάπτυξης της χώρας προς τα έξω. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, πιθανόν να αποτελέσουν το μοναδικό τελευταίο μέσο περαιτέρω μελλοντικής ανάπτυξης της χώρας και διατήρησής της ως ένα από τα αξιοπρεπή οικονομικά κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

4.1 Η έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι συμβόλαιο του επιχειρηματία με τον εαυτό του. Έχει όλα τα χαρακτηριστικά κάθε συμβολαίου. Δηλαδή έχει:

- Τη βάση της αμοιβαιότητας, σύμφωνα με την οποία ο επιχειρηματίας δίνει για να πάρει, αποτελεί δηλαδή δΟΣΟΛΗΨΙΑ.
- Δεσμεύει τον επιχειρηματία, δηλαδή τον υποχρεώνει να ακολουθήσει τους όρους που τίθενται.
- Προβλέπει τους όρους και τη διαδικασία αναθεώρησης των όρων.
- Προβλέπει τους όρους και τη διαδικασία αποχώρησης από το σχέδιο.
- Έχει συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα για την εκπλήρωση του κάθε όρου.
- Είναι σαφές και ακριβές, ώστε να μπορεί ακόμα και να μεταβιβαστεί σε άλλους.
- Δεν έχει καταστατικό χαρακτήρα, δηλαδή δεν απαιτείται ιδιαίτερος τύπος για την μεταβολή των όρων του, αλλά συναίνεση των μερών.

Με άλλα λόγια, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια δεσμευτική υπόσχεση του επιχειρηματία (ή της ομάδας επιχειρηματιών, ή των βασικών στελεχών μιας δημόσιας Επιχείρησης ή Οργανισμού) ότι η επιχειρηματική δραστηριότητα της επιχείρησης που διοικεί θα γίνεται σύμφωνα με συγκεκριμένους όρους, με συγκεκριμένη διαδοχή, με συγκεκριμένο τρόπο λήψης και υλοποίησης αποφάσεων και θα οδηγεί σε προβλεπόμενο επίπεδο κερδών.

Διαφέρει από τις Ιδιωτικές Συμβάσεις (Ιδιωτικά Συμφωνητικά) στο ότι:

- Δεν μπορεί να παρουσιαστεί ενώπιον των Δικαστηρίων.
- Δεν περιλαμβάνει ποινικές ρήτρες για την αθέτηση των όρων από κάποιο από τα εμπλεκόμενα μέρη (τα μέλη της επιχειρηματικής μονάδας).

- Είναι μεταβιβάσιμο. (*Χολέβας Γ., 1995*)

Μοιάζει με τα Ιδιωτικά Συμφωνικά και τα Συμβόλαια, ως προς ότι:

- Έχει χρόνο σύνταξης.
- Υπογράφεται από τα μέλη της επιχειρηματικής ομάδας.
- Περιλαμβάνει όρους και διαδικασίες.
- Έχει χρονικό ορίζοντα και χρονοδιάγραμμα.

Διαφέρει από το καταστατικό, στο ότι:

- Δεν ενδιαφέρεται για τις διαδικασίες εκλογής εκπροσώπων.
- Δεν ενδιαφέρεται για την περίπτωση διάλυσης της επιχειρηματικής ομάδας.
- Δεν ενδιαφέρεται για τις οικονομικές σχέσεις μεταξύ των μελών της επιχειρηματικής ομάδας.
- Δεν ενδιαφέρεται για την συλλογική περιουσία, αλλά για την καλύτερη αξιοποίηση της.

Διαφέρει από τον Εσωτερικό Κανονισμό, στο ότι:

- Δεν ενδιαφέρεται για την διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά προσδιορίζει τη μεθοδολογία λήψης τους και τα όρια μέσα στα οποία μπορούν να κινούνται οι λαμβανόμενες αποφάσεις.
- Δεν ενδιαφέρεται για την διασφάλιση της αντικειμενικότητας στην λήψη αποφάσεων, αλλά για το περιεχόμενο των αποφάσεων, σε σχέση με τη διαδοχική επίτευξη στόχων, που είναι ποσοτικοποιημένοι και χρονικά προσδιορισμένοι.
- Δεν εστιάζει την προσοχή στις εσωτερικές δραστηριότητες, αλλά στην αγορά και στον ανταγωνισμό.

Οι διαφορές και οι ομοιότητες που προαναφέρθηκαν, διακρίνουν το επιχειρηματικό σχέδιο από άλλα έγγραφα, τα οποία όμως περιλαμβάνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο, είτε αυτούσια και ολοκληρωμένα, είτε ως προβλεπόμενα να συνταχθούν από τους, κατά περίπτωση, ειδικούς. (*Χολέβας Γ., 1995*)

4.2 Διακρίσεις επιχειρηματικού σχεδίου

Διακρίνεται σαφώς από την τεχνικοοικονομική μελέτη και το στρατηγικό σχεδιασμό. Συγκεκριμένα, διακρίνεται από την τεχνικοοικονομική μελέτη, επειδή:

- Η τεχνικοοικονομική μελέτη δε λαμβάνει υπόψη της τον ανθρώπινο παράγοντα, ενώ σ' αυτόν κυρίως στηρίζεται το επιχειρηματικό σχέδιο.
- Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι προσπάθεια μεγιστοποίησης των αποτελεσμάτων της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ενώ η τεχνικοοικονομική μελέτη εστιάζεται σε δεδομένη τεχνική επένδυση.
- Η τεχνικοοικονομική μελέτη εξαντλεί την επιστημονική ανάλυση με αποτέλεσμα μια μελέτη, ενώ το επιχειρηματικό σχέδιο προβλέπει τον τρόπο, τη διαδικασία, τους χρόνους και τη σχέση κόστους / απόδοσης κάθε επιστημονικής ανάλυσης στην πορεία μιας δραστηριότητας.
- Η τεχνικοοικονομική μελέτη οδηγεί σε πρόγραμμα, με την έννοια του χρονοδιαγράμματος προκαθορισμένων ενεργειών που έχουν εκ των προτέρων μελετηθεί και για τις οποίες υπάρχει απaráκλητος τρόπος εφαρμογής. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι δυναμικό, με την έννοια ότι περιλαμβάνει σειρά διαδικασιών και όχι ενεργειών, που άλλες προβλέπεται να εκτελούνται ταυτόχρονα και άλλες διαδοχικά, επιτρέπει όμως εναλλακτικές δράσεις, ανάλογα με την επιβεβαίωση ή όχι των προβλέψεων. Με άλλα λόγια, η τεχνικοοικονομική μελέτη εκτελείται ή δεν εκτελείται, ενώ το επιχειρηματικό σχέδιο εκτελείται έστω και με τροποποιήσεις.
- Η τεχνικοοικονομική μελέτη στηρίζεται αποκλειστικά σε ποσοτικά κριτήρια, ενώ ο επιχειρηματικός σχεδιασμός έχει σαν βάση τα ποιοτικά κριτήρια τα οποία ποσοτικοποιεί ανάλογα με την χρησιμότητα της ποσοτικοποίησης.
- Η τεχνικοοικονομική μελέτη μπορεί να αποτελεί αξιολογήσιμο μέρος ενός επιχειρηματικού σχεδίου, τόσο μάλιστα ώστε να μπορεί να θεωρηθεί υποσύνολο του επιχειρηματικού σχεδίου, χωρίς όμως να είναι απαραίτητη. Το επιχειρηματικό σχέδιο διαφέρει από το στρατηγικό σχεδιασμό, επειδή:
- Ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει σαν βάση κρίσης τη χρηματική τοποθέτηση (επένδυση) ενώ ο επιχειρηματικός σχεδιασμός τον επενδυτή. Ο στρατηγικός σχεδιασμός θεωρεί ότι η μόνη ικανοποίηση του επιχειρηματία είναι η ποσοτική μεγιστοποίηση του κέρδους, ενώ ο επιχειρηματικός σχεδιασμός λαμβάνει υπόψη του όλες τις επιθυμίες του επιχειρηματία.

- Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός κυριαρχείται από την επιχειρηματική ιδέα, ενώ ο στρατηγικός σχεδιασμός από τη επίδραση εξωτερικών παραγόντων.
- Ο στρατηγικός σχεδιασμός δείχνει κατεύθυνση, ενώ το επιχειρηματικό σχέδιο δεσμευτικά προγράμματα δράσης. *(Χολέβας Γ., 1995)*
- Για τον επιχειρηματικό σχεδιασμό πρωταρχικό κριτήριο αποτελεί η συμβατότητα του επιχειρηματία, της δραστηριότητας και του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ για το στρατηγικό σχεδιασμό η κάθε φορά μεταφορά εισοδήματος από την αγορά προς τους επενδυτές.

Παρά τις διαφορές που έχει ο επιχειρηματικός σχεδιασμός, τόσο από το στρατηγικό σχεδιασμό όσο και από τις τεχνικοοικονομικές μελέτες, ως ενότητες, το επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία και χρησιμοποιεί όλα τα εργαλεία, τόσο των τεχνικοοικονομικών μελετών όσο και του στρατηγικού σχεδιασμού, χωρίς ωστόσο να αποτελεί υπερσύνολο.

Διακρίσεις των επιχειρηματικών σχεδίων σε διάφορα είδη δεν έχουν γίνει σε τέτοιο βαθμό ώστε τα κριτήριά τους να διαφοροποιούν τα επιχειρηματικά σχέδια. Για παράδειγμα η διάκριση των επιχειρηματικών σχεδίων σε Δημόσια και Ιδιωτικά δεν δημιουργεί πραγματική διάκριση, αρκεί να σκεφτεί κανείς τις ιδιωτικοποιήσεις των Δημοσίων Επιχειρήσεων.

Διάκριση, επίσης, των επιχειρηματικών σχεδίων ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης που αφορούν, επίσης δεν φαίνεται να έχει αιτιολογική βάση, αφού σε κάθε περίπτωση υπάρχει ή δεν υπάρχει πληρότητα του σχεδίου.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι ακόμη και όταν ο επιχειρηματικός σχεδιασμός δεν καταλήξει σε «επιχειρηματικό σχέδιο» η ίδια η διαδικασία, ακόμη και αν εγκαταλειφθεί στο αρχικό της στάδιο, παράγει χρήσιμα επιχειρηματικά αποτελέσματα, με αποτέλεσμα να διαφοροποιεί θετικά την αποδοτικότητα της επιχειρηματικής δράσης. *(Χολέβας Γ., 1995)*

4.3 Πεδίο εφαρμογής του επιχειρηματικού σχεδίου

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός έχει εφαρμογή σε όλες τις οικονομικές μονάδες του Ιδιωτικού ή του ευρύτερου Δημόσιου τομέα, απεριόριστα. Σε τέτοιο μάλιστα σημείο, ώστε, τόσο στην Αμερική όσο και στην Ευρώπη να προβαίνουν σε επιχειρηματικό σχεδιασμό ακόμη και τα πολιτικά κόμματα.

Η έννοια του οικονομικού αποτελέσματος δεν καλύπτει αποκλειστικά την αποκόμιση κερδών στον επενδυτή (αυτόν που έχει διαθέσει τα χρήματα για τη δημιουργία και λειτουργία της οικονομικής μονάδας) αλλά την ικανοποίηση των επιθυμιών αυτού που είχε την πρωτοβουλία της δημιουργίας ή και της λειτουργίας της.

Η διάθεση, για παράδειγμα, ενός ποσού από το Δημόσιο Προϋπολογισμό για τη λειτουργία ενός Νοσοκομείου ή ενός ΤΕΙ, έχει ως σκοπό την παροχή υγειονομικών ή εκπαιδευτικών υπηρεσιών (ανάλογα) σε ένα συνδυασμό βελτιστοποίησης της ποιότητας και μεγιστοποίησης του αριθμού των αποδεκτών, οι οποίοι, επιπλέον, θα πρέπει έτσι να ικανοποιούν τις ανάγκες (ή επιθυμίες) τους και να ξαναψηφίσουν το κόμμα που πρότεινε και διέθεσε τα δημόσια χρήματα. Τα χρήματα αυτά συγκεντρώνονται από τους ίδιους τους αποδέκτες των υπηρεσιών (με την άμεση και έμμεση φορολογία) έτσι ώστε να γίνεται αποδεκτή, αφού αν δεν γίνεται δεν πρόκειται να ξαναψηφίσουν το κόμμα που πρότεινε τον προϋπολογισμό και τη φορολόγησή τους. Με άλλα λόγια ο αποδέκτης των υπηρεσιών που παρέχει το Δημόσιο δεν διαφέρει από τον πελάτη οποιασδήποτε επιχείρησης, για τον οποίο υπάρχει πάντοτε μια ισορροπία ανάμεσα στην τιμή που πληρώνει και την ικανοποίηση που παίρνει

4.4 Συντάκτες επιχειρηματικού σχεδίου

Η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου ακολουθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία και διαδοχή δραστηριοτήτων. Για τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου είναι απαραίτητο να σημειωθούν τα παρακάτω:

Το επιχειρηματικό σχέδιο το καταρτίζει ο επιχειρηματίας (ή τα βασικά στελέχη που έχει ήδη επιλέξει το δημόσιο ή ένας ή μια ομάδα επενδυτών). Δεν είναι κατανοητή η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου από μελετητές ή συμβούλους επιχειρήσεων. Οι λόγοι για τους οποίους το επιχειρηματικό σχέδιο καταρτίζεται από τον ίδιο τον επιχειρηματία, όπως ορίστηκε παραπάνω, είναι δύο:

- Σχέδιο που έχει καταρτιστεί από άλλον, εκτός από αυτόν που θα το εφαρμόσει είναι και αδύνατο να υλοποιηθεί, αφού και δε λαμβάνει υπόψη τις δυνατότητες ή επιθυμίες του και δεν είναι απόλυτα κατανοητό, αλλά και δημιουργεί αίσθημα «υπακοής» και κατωτερότητας.
- Εφόσον άλλος καταρτίζει το σχέδιο, ο ίδιος ο επιχειρηματίας δεν θα αποδεχτεί την ανάγκη επιστημονικής υποστήριξης, τόσο στην κατάρτιση του

σχεδίου όσο και στην υλοποίησή του. Αυτό, άλλωστε, δε συμβαίνει μόνο στην Ελλάδα, απλά συμβαίνει πιο έντονα και πιο συχνά από ότι σε άλλες χώρες. Ακόμη πιο έντονο είναι το φαινόμενο όταν οι επιχειρηματίες, όπως ορίστηκαν παραπάνω, έχουν ήδη επιτυχημένη επιχειρηματική δραστηριότητα ή κατέχουν Δημόσια θέση.

Ο επιχειρηματίας έχει ανάγκη υποστήριξης για τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου, επειδή:

- Χρειάζεται την απαραίτητη μεθοδολογία για την ίδια τη σύνταξη του σχεδίου, την οποία δεν είναι απαραίτητο να γνωρίζει.
- Χρειάζεται κάποιον που θα αναζητήσει για λογαριασμό του τις απαραίτητες επιστημονικές και τεχνικές ικανότητες, ώστε να μπορεί να επιλέξει τους καταλληλότερους χωρίς να δημιουργεί αντιπάθειες ή να υποκύπτει σε «υποχρεώσεις».
- Έχει ανάγκη από κάποιον εκπαιδευμένο και με διαθέσιμο χρόνο στην καταγραφή των στοιχείων του σχεδίου, ώστε να επιδοθεί απερίσπαστος στις κορυφαίες δραστηριότητες της επιχειρηματικής δράσης, όπως η λήψη αποφάσεων, εξασφάλιση κεφαλαίων, τις σχέσεις με τη Δημόσια Διοίκηση, τις σχέσεις με τις ομάδες πίεσης, την εξασφάλιση συνεργασιών και την οργάνωση των δικτύων. *(Κανελλόπουλος Χ., 2000, σελ 104)*

Κατά συνέπεια είναι απαραίτητο να συντάσσεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο σε συνεργασία του επιχειρηματία με κατάλληλα εκπαιδευμένα στελέχη, είτε αυτά ανήκουν ήδη στη διοικητική ομάδα της επιχείρησης είτε ανήκουν (το συνηθέστερο) σε επιχειρήσεις συμβούλων.

Στην περίπτωση της επιχείρησης συμβούλων, είναι απαραίτητη η παρουσία όλων των μελών της ομάδας σύνταξης του επιχειρηματικού σχεδίου, τουλάχιστον στην αρχή και στο τέλος κάθε φάσης του σχεδίου, ώστε να εξασφαλίζεται συνοχή αλλά και να προβλέπεται η τυχαία αποχώρηση κάποιου μέλους.

Σε κάθε περίπτωση, τα ειδικά στελέχη για τον επιχειρηματικό σχεδιασμό θέτουν κάθε φορά ένα ζήτημα μιας ενότητας (ποτέ τα στάδια ή μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου δεν τίθενται όλα μαζί στον επιχειρηματία), περιμένουν από τον επιχειρηματία να διατυπώσει ο ίδιος την ανάγκη απόκτησης πρόσθετων πληροφοριών, τεχνικών ικανοτήτων (και καλά ποιος θα το κάνει αυτό;) ή υπολογισμών και οι απαντήσεις εκμαιεύονται από τον ίδιο τον επιχειρηματία με τη

μορφή «λήψης απόφασης» η οποία κάθε φορά καταγράφεται από την ομάδα υποστήριξης, ώστε να αποτελέσει ένα ενιαίο κείμενο.

4.5 Επιλογή του κατάλληλου επιχειρηματικού σχεδίου

Ακρογωνιαίο λίθο, για τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου, αποτελεί η επιχειρηματική ιδέα.

Η έννοια της επιχειρηματικής ιδέας περιλαμβάνει ένα υπαρκτό ή ενδεχόμενο προϊόν (ή υπηρεσία) και ένα πλήθος πιθανών καταναλωτών που θα ήταν (ενδεχομένως) πρόθυμοι να θυσιάσουν μέρος του εισοδήματός τους προκειμένου να το αποκτήσουν.

Η επιχειρηματική ιδέα, δηλαδή ο συνδυασμός προϊόν – αγορά (στην έννοια του προϊόντος περιλαμβάνονται και οι υπηρεσίες, χάριν συντομίας) πρέπει να είναι συμβατή με μια σειρά από παράγοντες, που εξετάζονται παρακάτω, ώστε να προχωρήσει ο επιχειρηματικός σχεδιασμός σε υλοποιήσιμα προγράμματα δράσης.

Πρέπει, στο σημείο αυτό, να σημειώσουμε ότι:

Εάν διαπιστωθεί κάποια ασυμβατότητα, είναι δυνατή, σε κάθε στιγμή, η αναθεώρηση ή τροποποίηση της ιδέας.

Είναι δυνατή η διακοπή του επιχειρηματικού σχεδιασμού εάν διαπιστωθεί κάποια βασική ασυμβατότητα που δεν επιδέχεται τροποποιήσεις.

Η φάση του ελέγχου συμβατότητας καταγράφεται και αποτελεί το κυρίαρχο μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου.

Την απόρριψη του σχεδίου έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει η ομάδα επιχειρηματικού σχεδιασμού. Η απόρριψη ανακοινώνεται από τον επικεφαλής της ομάδας στον επιχειρηματία. Αυτό δε σημαίνει ότι ο επιχειρηματίας δεν είναι πλέον σε θέση να εφαρμόσει την ιδέα του, αφού η ομάδα επιχειρηματικού σχεδιασμού δεν είναι σε θέση να απαγορεύσει την υλοποίησή της, είναι όμως εξαιρετικά σπάνια η επιτυχία μιας επιχειρηματικής ιδέας που η ομάδα σχεδιασμού έχει κρίνει ως ασύμβατη. (*Χολέβας Γ., 1995, σελ. 55*)

Η απόρριψη της επιχειρηματικής ιδέας έχει την έννοια της αποφυγής της ευθύνης αποτυχίας. Παρά το γεγονός ότι στην Ευρώπη δεν έχει θεσμοθετηθεί η επαγγελματική ευθύνη (malpractice responsibility), δηλαδή η αποζημίωση του

επιχειρηματία από κακή γνώση ή ελλιπή χρήση των επιστημονικών μεθόδων, η αποδοχή μιας επιχειρηματικής ιδέας που εγνωσμένα έχει μικρές πιθανότητες επιτυχίας, είναι αφενός αντίθετη στην επαγγελματική δεοντολογία, αφετέρου επικίνδυνη για την αποδοχή της ικανότητας της ομάδας στην αγορά των συμβούλων.

Η στρατηγική συμβατότητα της επιχειρηματικής ιδέας συνοψίζεται στις παρακάτω κύριες ενότητες ερωτημάτων:

- Ταιριάζει η επιχειρηματική ιδέα με την επιχειρηματική ομάδα;
- Είναι εφικτή η παραγωγή του προϊόντος, ή της υπηρεσίας;
- Υπάρχουν καταναλωτές που να είναι πρόθυμοι να αποκτήσουν, υποβαλλόμενοι σε κάποιο είδος θυσίας το προϊόν ή την υπηρεσία;
- Θα προκύψει θετικό οικονομικό αποτέλεσμα;

Η επιχειρηματική ιδέα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον επιχειρηματία. Ξεκινά από την ανεξερεύνητη γνώμη του ότι οι καταναλωτές έχουν μια ανάγκη (ή επιθυμία) και ότι αυτή είναι δυνατό να ικανοποιηθεί με την παραγωγή και διάθεση ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή την παροχή μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας που θα καταλήξει σε οικονομικό όφελος.

Η επιχειρηματική ιδέα είναι μια υπόθεση ότι μια συγκεκριμένη επιχειρηματική ομάδα έχει την τεχνική και οικονομική δυνατότητα να παράγει ένα αγαθό ή μια υπηρεσία για το οποίο υπάρχει εκδηλωμένη ζήτηση σε ποσότητα και τιμή, τόση ώστε να υπάρχει διαφορά μεταξύ συνολικού κόστους και συνολικής προσόδου και έτσι να προκύπτει κέρδος.

Η επιχειρηματική ιδέα είναι δυνατό να υλοποιηθεί με πόρους της επιχειρηματικής ομάδας. Αν αυτό δεν είναι δυνατό, τότε η επιχειρηματική ιδέα είναι αρχικά ανέφικτη ή απορρίπτεται.

Εφόσον πρόκειται για επιχειρηματικές δραστηριότητες του λεγόμενου «κοινωνικού τομέα» ή του «ευρύτερου δημόσιου τομέα», το κέρδος μεταφράζεται σε κοινωνική αναγνώριση της οποίας συνέπεια είναι η εκλογή ή ο επαναδιορισμός σε θέσεις της διοίκησης.

Η σύνδεση της επιχειρηματικής ιδέας με το κέρδος είναι συνυφασμένη με τον επιχειρηματικό κίνδυνο. Σε περίπτωση που το αναμενόμενο κέρδος είναι χρηματικό, ο επιχειρηματικός κίνδυνος είναι ανάλογος του αναμενόμενου ποσού. Σε περίπτωση δραστηριοτήτων του ευρύτερου δημοσίου ή του κοινωνικού τομέα, μολονότι ο επιχειρηματικός κίνδυνος είναι περιορισμένος, οι συνέπειές του είναι η αποτυχία και

κατ' επέκταση η απώλεια της πολιτικής στήριξης, είτε από τους κομματικούς οργανισμούς, είτε από το λαό.

Η μελέτη της γέννησης της επιχειρηματικής ιδέας απασχολεί διάφορες επιστημονικές περιοχές, μεταξύ των οποίων και αυτές που χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση των επιχειρήσεων. Οι επιχειρηματικές ιδέες ανήκουν σε μια από τις δύο γενικές κατηγορίες, μιμητικές ή καινοτόμες, παρά το γεγονός ότι κάθε ολοκληρωμένη επιχειρηματική ιδέα έχει χαρακτηριστικά που ανήκουν και στις δύο κατηγορίες.

A. Μιμητικές Επιχειρηματικές Ιδέες

Οι μιμητικές επιχειρηματικές ιδέες χαρακτηρίζονται από:

- Μεταφορά σε μια περιοχή μιας επιτυχημένης επιχειρηματικής ιδέας από μια άλλη περιοχή.
- Επανάληψη μιας επιτυχημένης παραγωγικής διαδικασίας.
- Αντιγραφή ή απομίμηση ενός επιτυχημένου προϊόντος.
- Μεταφορά σε μια περιοχή μιας επιτυχημένης εμπορικής πρακτικής.

Οι μιμητικές αυτές επιχειρηματικές ιδέες δημιουργούνται ή αν θέλετε γεννιούνται από:

- Προσφορές των πωλητών του απαραίτητου εξοπλισμού.
- Παρατήρηση του επιχειρηματία.
- Προτάσεις στελεχών που έχουν την τεχνογνωσία και εργάζονται σε επιτυχημένες επιχειρήσεις με το ίδιο αντικείμενο, που έχουν σκοπό:
 - Να αποτελέσουν μέλη της επιχειρηματικής ομάδας, ή την ίδια την επιχειρηματική ομάδα, ακόμη και με την βοήθεια της επιχείρησης από την οποία αποχωρούν (διαδικασία «εκσφενδόνισης» Spin – Off).
 - Να βελτιώνουν τις αποδοχές τους στη νέα επιχείρηση.
 - Να αλλάξουν γεωγραφικό χώρο εργασίας.
 - Να αλλάξουν περιβάλλον εργασίας.
 - Να ανέλθουν κοινωνικά, αποκτώντας την εικόνα του απαραίτητου ή του ειδικού.
- Παρατήρηση των επιτυχημένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων άλλων περιοχών.

Δεν είναι μιμητική επιχειρηματική ιδέα:

- Η συμμετοχή σε αλυσίδα τυποποιημένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (Franchising).
- Η παραγωγή με άδεια του κατασκευαστή (Licensing).

- Η συμμετοχή σε κοινή εμπορική ονομασία (Brand name Users).
- Η συμμετοχή σε κοινή επιχειρηματική δραστηριότητα (Clusters).

B. Καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες

Από την άλλη, οι καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες, μπορεί να είναι τεχνολογικές, εμπορικές, οργανωτικές, χρηματοδοτικές ή και περιβαλλοντολογικές. Είναι δυνατόν να ανήκουν σε όλους τους τομείς της οικονομίας, τον πρωτογενή, την μεταποίηση ή την παροχή υπηρεσιών. (Χολέβας Γ., 1995,σελ 56)

Οι καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες χαρακτηρίζονται από:

- Προϊόντα των οποίων τα φυσικά χαρακτηριστικά εμφανίζονται για πρώτη φορά.
- Παραγωγική διαδικασία προϊόντων που ήδη κυκλοφορούν στην αγορά με τρόπο διαφορετικό από αυτό που ήδη παράγονται.
- Επεξεργασία προϊόντων σε ανώτερο βαθμό, πλησιέστερο στην κατανάλωση τους (για παράδειγμα προτηγανισμένες πατάτες).
- Οργάνωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας κατά τρόπο που δεν έχει προηγουμένως εφαρμοστεί από άλλους.
- Χρηματοδότηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας από πηγές που δεν έχουν ξαναχρησιμοποιηθεί για το σκοπό αυτό.
- Προϊόντα τα οποία ήδη κυκλοφορούν στην αγορά, παράγονται με τον ίδιο τρόπο, διατίθενται όμως στους καταναλωτές με διαφορετικό τρόπο όπως:
 - Από κανάλια διανομής που για πρώτη φορά διανέμουν τέτοιου είδους προϊόντα: (για παράδειγμα, η διανομή ηλεκτρικών συσκευών με κουπόνια εφημερίδων, από τα πρακτορεία εφημερίδων).
 - Από συστήματα μεταφοράς που δεν έχουν άλλη φορά μεταφέρει τέτοια προϊόντα (πχ η μεταφορά μουσικής μέσα από το διαδίκτυο (Internet)).
 - Σε συσκευασία που δεν έχει χρησιμοποιηθεί άλλη φορά για τέτοια προϊόντα (πχ μακαρόνια σε γυάλινο βάζο).
 - Μονάδες διανομής που δεν έχουν άλλη φορά χρησιμοποιηθεί (πχ τα χαρτομάντιλα ένα – ένα).
 - Συνδυασμός προϊόντων που δεν έχει χρησιμοποιηθεί εμπορικά άλλη φορά (πχ έπιπλα και ηλεκτρονικοί υπολογιστές).

- Προϊόντα που συνδέονται με την ψυχολογία των καταναλωτών με διαφορετικό από τον συνηθισμένο τρόπο (πχ σύνδεση της κατανάλωσης απορρυπαντικών και της κοινωνικής εικόνας του καταναλωτή).
- Προϊόντα ανατρεπτικά των καταναλωτικών συναρτήσεων, τα οποία ανατρέπουν το νόμο της προσφοράς και της ζήτησης (πχ η παραγωγή και διάθεση ακριβότερων προϊόντων επειδή έχουν παραχθεί σε ψυχολογικά επιθυμητό περιβάλλον, όπως οικολογικά, παραδοσιακά ή υψηλής τεχνολογίας).

Οι καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες δημιουργούνται ή αν θέλετε γεννιούνται από:

- Επιχειρηματίες και υποψήφιους επιχειρηματίες, που διερευνούν νέους τρόπους οργάνωσης, χρηματοδότησης και διανομής των προϊόντων ή και των υπηρεσιών.
- Επιστήμονες και ερευνητές που εργάζονται σε επιχειρήσεις και διερευνούν τις δυνατότητες νέων βιομηχανικών εφαρμογών σε αποδεδειγμένες επιστημονικές θεωρίες.
- Επιστήμονες και ερευνητές που εργάζονται σε ερευνητικά κέντρα και διερευνούν τις δυνατότητες εργαστηριακής απόδειξης επιστημονικών θεωριών, μέσα από τη διεξαγωγή βασικής έρευνας.
- Τεχνικοί που εργάζονται σε επιχειρήσεις παραγωγής αγαθών ή προσφοράς υπηρεσιών του ίδιου ή συγγενούς κλάδου.
- Στελέχη επιχειρήσεων που εργάζονται στον τομέα του Marketing, των πωλήσεων, της χρηματοδότησης ή και στις διοικητικές υπηρεσίες.
- Επιστήμονες που διδάσκουν σε Πανεπιστήμια ή και ΤΕΙ και διεξάγουν εφαρμοσμένη έρευνα.
- Φοιτητές, που στα πλαίσια των σπουδών τους συμμετέχουν και στην έρευνα που διεξάγεται στο εκπαιδευτικό ίδρυμα στο οποίο φοιτούν.
- Υποψήφιοι διδάκτορες, οι οποίοι στα πλαίσια της εκπόνησης της διδακτορικής τους διατριβής πρέπει να παράγουν και να ανακοινώσουν νέα επιστημονική γνώση.
- Νέοι πτυχιούχοι, οι οποίοι επιλέγουν τη σταδιοδρομία στον ιδιωτικό τομέα της επιχειρηματικότητας.

- Ομάδες καθηγητών και φοιτητών των ΑΕΙ και ΤΕΙ, οι οποίοι αναζητούν νέους τρόπους επιχειρηματικής εκμετάλλευσης των επιστημονικών τους γνώσεων και ικανοτήτων στα πλαίσια της «Ακαδημαϊκής Εκσφενδόνισης» [Academic Spin- Off]. (Χολέβας Γ., 1995,σελ 57)
- Μακροχρόνια άνεργοι, οι οποίοι βλέπουν ως μόνη διέξοδο την αυταπασχόληση και προσπαθούν να εκμεταλλευτούν τη σωρεία προγραμμάτων επιχορηγήσεων και επιδοτήσεων που τους υποκινούν να ξεκινήσουν τη δική τους επιχείρηση.
- Ομάδες εργαζομένων σε επιχειρήσεις, στα πλαίσια των «Κύκλων Ποιότητας» [Quality Circles] και του «Καταιγισμού Ιδεών» [Brain Storming].
- Ειδικές ομάδες εργαζομένων που συνιστώνται με σκοπό τη διατύπωση καινοτομιών.

Δεν είναι καινοτόμα μια επιχειρηματική ιδέα όταν το αντικείμενο της είναι:

- Η εξάπλωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε νέες αγορές.
- Η διαφοροποίηση [Diversification] προϊόντων ή υπηρεσιών, ύστερα από μια έρευνα της αγοράς και προκειμένου να προσαρμοστεί το προϊόν ή υπηρεσία στις νέες προτιμήσεις των καταναλωτών.
- Η διαφήμιση από διαφημιστικά μέσα, έστω και αν δεν έχουν χρησιμοποιηθεί άλλοτε για τη διαφήμιση τέτοιων προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Η διαφοροποίηση της πιστωτικής πολιτικής μιας επιχείρησης.
- Η αναβίωση παραγωγικών ή εμπορικών πρακτικών που έχει εγκαταλειφθεί, ανεξάρτητα από το χρόνο που έχει παρέλθει από την εγκατάλειψή της.
- Η χρησιμοποίηση νέων, έστω και καινοτόμων, μεθόδων διάδοσης των μηνυμάτων, που η επιχείρηση θεωρεί ως βάση της προσέλκυσης καταναλωτών.
- Η αλλαγή της πολιτικής της επιχείρησης, σε ότι αφορά τα στοιχεία που συνθέτουν την προσωπικότητά της στην αγορά (συνδυασμός τιμολόγησης – προώθησης – ποιοτικών χαρακτηριστικών – συσκευασίας – υπηρεσιών μετά την πώληση).
- Η επιλογή άλλου συνδυασμού πολιτικής, που έχει ήδη αποδειχθεί επιτυχημένος στο παρελθόν, είτε από επιχειρήσεις που είχαν ένα συνολικά επιτυχημένο, ή αποτυχημένο, αποτέλεσμα, ανεξάρτητα από τις ενδείξεις που η επιστημονική ανάλυση καταλήγει.

- Τα πειστικά ευρήματα προς τους άμεσους (τελικούς) ή έμμεσους (χονδρεμπόρους) καταναλωτές, που απευθύνονται, είτε στην ψυχολογική τους εμπλοκή, είτε στη ικανοποίηση της ανάγκης τους να συμμετέχουν στο «συρμό» των συνθηκών και αναμενόμενων εξελίξεων της αγοράς, που αποτελούν την αντίδραση στη μεταβολή, κυρίως όταν αυτή αφορά την πρωτοβουλία για την τοποθέτηση της θρυαλλίδας που είναι ενδεχόμενο και επιθυμητό να προκαλέσει την έκρηξη από την οποία, μια τέτοια μεταβολή, θα προέλθει. (Χολέβας Γ., 1995,σελ 58)

4.6 Τα μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι ένα μικρό βιβλίο, κυρίως για εσωτερική χρήση από τα μέλη της επιχειρηματικής ομάδας. Σε πολλές περιπτώσεις περιλαμβάνει πληροφορίες που έχουν χαρακτήρα εμπιστευτικό ή ακόμη και απόρρητο. Για το λόγο αυτό, ολόκληρο το επιχειρηματικό σχέδιο είναι διαθέσιμο μόνο στα μέλη της επιχειρηματικής ομάδας ή και σε υψηλόβαθμα στελέχη, που δεν αποτελούν μέλη της ομάδας, είναι όμως απαραίτητο να έχουν τις πληροφορίες προκειμένου να λαμβάνουν ορθολογικές αποφάσεις.

Το σύνολο του επιχειρηματικού σχεδίου παραμένει ένα εσωτερικό κείμενο της επιχείρησης, εξαιτίας και του περιεχομένου του, αφού σ' αυτό αναλύονται οι διαδικασίες και οι στρατηγικές της αγοράς και του ανταγωνισμού. Η δημοσιοποίηση τέτοιων πληροφοριών, εκ μέρους της επιχείρησης, την καθιστά ευάλωτη στις δράσεις των ανταγωνιστών της, οι οποίοι, γνωρίζοντας εκ των προτέρων τα σχέδιά της, θα προηγηθούν στην αντιμετώπισή της, στερώντας της τα συγκριτικά της πλεονεκτήματα.

Ένα μικρό μέρος του σχεδίου είναι δημόσιο. Αποκαλείται «Εκτελεστική Σύνοψη» και είναι το μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου το οποίο απευθύνεται στους υποψήφιους συνεργάτες και χρηματοδότες, ακόμη και νέους εταίρους.

Η «Εκτελεστική Σύνοψη» είναι ένα διαφορετικό βιβλίο, σημαντικά μικρότερο από το Επιχειρηματικό Σχέδιο, όπου παρουσιάζονται συνοπτικά οι δημοσιεύσιμες πληροφορίες του Επιχειρηματικού Σχεδίου. (Κανελλόπουλος Χ., 2000, σελ 103)

Τα μέρη του Σχεδίου είναι:

1. Η Εκτελεστική Σύνοψη
2. Η επιχειρηματική Φυσιογνωμία (Company profile)

3. Η αγορά
4. Τα χρηματο-οικονομικά στοιχεία.

Η εκτελεστική σύνοψη περιλαμβάνει:

- Την επιχειρηματική ιδέα.
- Την Επιχειρηματική Ομάδα, με τα χαρακτηριστικά των μελών της, στα οποία βασίζεται η πιθανότητα επιτυχίας. Συνοπτική παρουσίαση της αγοράς, από πλευράς μεγέθους και αναμενόμενης εξέλιξης, από πλευράς ανταγωνισμού, με επισήμανση των χαρακτηριστικών του, όπως για παράδειγμα η τιμή ή η διαφήμιση, με αναφορά στους μεγαλύτερους ανταγωνιστές και από πλευράς συγκριτικού πλεονεκτήματος που το προϊόν ή υπηρεσία που περιέχει η επιχειρηματική ιδέα. Ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των αναμενόμενων πωλήσεων για τα επόμενα 3 μέχρι 10 χρόνια, αναφέροντας τη μεθοδολογία πρόβλεψης.
- Τα χρηματο-οικονομικά στοιχεία, με προβλεπόμενη διάρθρωση του κεφαλαίου, πηγές χρηματοδότησης, προβλεπόμενους Ισολογισμούς και προβλεπόμενα αποτελέσματα καθώς και χρηματοεισροές για τα επόμενα 3 μέχρι 10 χρόνια.

Η Εκτελεστική Σύνοψη είναι αυτό που παρουσιάζεται πρώτο σε κάθε Επιχειρηματικό Σχέδιο, συντάσσεται όμως τελευταίο, μετά την ολοκλήρωση του Επιχειρηματικού Σχεδιασμού.

Αναλυτικότερα από την Εκτελεστική Σύνοψη, η Επιχειρηματική Φυσιογνωμία περιλαμβάνει:

- Την Επιχειρηματική Ιδέα, τον τρόπο με τον οποίο δημιουργήθηκε, την προαξιολόγηση της επιτυχίας της στην αγορά, στοιχεία για την τεχνική, τεχνολογική, χρηματο-οικονομική και διανεμητική εφικτότητα.
- Την Επιχειρηματική Ομάδα, με πλήρη Βιογραφικά στοιχεία, στα οποία περιλαμβάνεται και η περιουσιακή τους κατάσταση, από τα οποία προκύπτει η δυνατότητά τους να υλοποιήσουν την Επιχειρηματική Ιδέα. Περιλαμβάνει επίσης και τα Βιογραφικά στοιχεία των βασικών στελεχών, χωρίς την περιουσιακή τους κατάσταση, καθώς και στοιχεία που δικαιολογούν τη δυνατότητα στρατολόγησης στελεχών, αλλά και εργαζομένων.
- Τη χωροθεσία της επιχειρηματικής δράσης, τα κατασκευαστικά σχέδια των εγκαταστάσεων ή τα χαρακτηριστικά των εγκαταστάσεων που θα ζητήσει να ενοικιάσει η επιχείρηση και η διαθεσιμότητά τους, με αντίστοιχη

κοστολόγηση. Την τελική εικόνα των εγκαταστάσεων σε αρχιτεκτονικά σχέδια και το Νομικό πλαίσιο, από το οποίο προκύπτει η δυνατότητα εξασφάλισης αδείας εγκατάστασης και λειτουργίας, καθώς και το προβλεπόμενο κόστος για μελέτες και ειδικά έργα (όπως για παράδειγμα περιβαλλοντολογικών επιπτώσεων και βιολογικού καθαρισμού).

- Τον τρόπο διοίκησης, λήψης αποφάσεων, εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου, διαχείρισης οικονομικών πόρων, ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, λογιστικής καταγραφής και δημοσιότητας των οικονομικών καταστάσεων, καθώς και τα ζητήματα διασφάλισης ποιότητας και έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης (R&D).
- Την τεχνολογία και τεχνογνωσία, από τις οποίες θα προκύψουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της παραγωγής, σε συνδυασμό με τα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού και σύναψης και διαχείρισης συνεργασιών, καθώς και τη διαθεσιμότητα τεχνολογικού εξοπλισμού.
- Το σύστημα εφοδιασμού και διανομής, από την τεχνική και τεχνολογική του πλευρά, με αιτιολόγηση της επιλογής των σχετικών επενδύσεων.

Ενώ η αγορά απεικονίζεται από:

- Το σύνολο των τελικών καταναλωτών και την πρόβλεψη της εξέλιξης της συνολικής κατανάλωσης.
- Την ταυτοποίηση των χαρακτηριστικών των καταναλωτών και των πιθανών καταναλωτών.
- Την αιτιολόγηση της πρόβλεψης των πωλήσεων στα 3-10 επόμενα χρόνια, σε συσχετισμό με την τιμολόγηση, την προώθηση, τη συσκευασία και τα κανάλια διανομής.
- Τους ανταγωνιστές, με πλήρη ανάλυση των ανταγωνιστικών τους χαρακτηριστικών, αρχίζοντας από το μερίδιο της αγοράς που κατέχουν και τελειώνοντας με τις αιτιολογημένες προβλέψεις για τις ενδεχόμενες αντιδράσεις τους κατά τη διάρκεια υλοποίησης της επιχειρηματικής ιδέας, σε σχέση με τα ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά που η επιχειρηματική ιδέα θεωρεί ως ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Τα δίκτυα διανομής, με αιτιολογημένη εκτίμηση των δεσμεύσεών τους με τους κατεστημένους ανταγωνιστές.

- Την αιτιολογημένη εκτίμηση της απαιτούμενης προώθησης και προβολής, σε είδος και κόστος διαχρονικά, σε συνδυασμό με τις προβλέψεις των αντιδράσεων των ανταγωνιστών. (Κανελλόπουλος Χ., 2000, σελ 110)

Τα χρηματοοικονομικά στοιχεία βάση του επιχειρηματικού σχεδίου αποτελούν τις προβλέψεις των πωλήσεων.

Η απαιτούμενη επένδυση σε κτίρια, τεχνολογικό εξοπλισμό, τεχνολογία και τεχνογνωσία, μελέτες, πιστοποίηση διαδικασιών και ποιότητας προϊόντων, ειδικές εγκαταστάσεις και λοιπό εξοπλισμό (μεταφορικά μέσα, αποθηκευτικοί χώροι, διαμόρφωση περιβάλλοντος κα) καθώς και η δημιουργία αρχικών αποθεμάτων (α' υλών, ημικατεργασμένων και τελικών προϊόντων, όπως και υλικών συσκευασίας) αποτελούν τον πρώτο Ισολογισμό, στο μέρος που αφορά το Ενεργητικό.

Η σύνθεση του κεφαλαίου, δηλαδή η δημιουργία του εταιρικού Κεφαλαίου, ενδεχόμενη δημόσια συμμετοχή, Τραπεζικά δάνεια και πιστώσεις προμηθευτών, σε συνδυασμό με τα βιογραφικά της επιχειρηματικής ομάδας, τεκμηριώνουν τη δυνατότητα διαμόρφωσης του αντίστοιχου Παθητικού του ισολογισμού. Ο συνδυασμός των προβλέψεων των πωλήσεων, με την αναγκαία εξέλιξη του μεγέθους των οικιστικών – τεχνολογικών και λοιπών εγκαταστάσεων, μαζί με τις υπολογιζόμενες αποσβέσεις και αποπληρωμές δανείων, διαμορφώνουν τους προβλεπόμενους Ισολογισμούς των επομένων 3-10 ετών.

Η τεκμηρίωση των προβλεπόμενων εξελίξεων στην αγορά του χρήματος (επιτόκια, ομόλογα, χρηματιστήριο) δίνουν αξιόπιστες προβλέψεις για το κόστος του χρήματος. Από τη σύγκριση του κόστους, μαζί με την προβλεπόμενη ανάγκη μεταβολής του όγκου των αποθεμάτων και την ανανέωση εξοπλισμού, με τον όγκο των προβλεπόμενων πωλήσεων, τεκμηριώνουν την εξέλιξη των αποτελεσμάτων των μελλοντικών «χρήσεων».

Η κατανομή των στοιχείων του κόστους σε υλικά, εργασία, προώθηση και ανάπτυξη, δημιουργούν αλληλουχία (τουλάχιστον σε ετήσιο επίπεδο) των προβλέψεων για πληρωμές. Συνδυάζοντας τις προβλεπόμενες πληρωμές με το μέσο χρόνο διάθεσης και τη μέση αναμονή είσπραξης, τεκμηριώνουν τη διαχρονική σύγκριση εισπράξεων – πληρωμών.

Με βάση τις προβλεπόμενες χρηματο-ροές προκύπτει και ένας πίνακας από τον οποίο προκύπτει μια τεκμηριωμένη προβλεπόμενη επιστροφή στην επένδυση των

χρηματοδοτών, τόσο των εταίρων (ενός ή πολλών μετόχων), η δυνατότητα αποπληρωμής των δανείων και η δυνατότητα εξόφλησης των προμηθευτών, της πληρωμής των εργαζομένων και της καταβολής των αμοιβών στους συνεργάτες.

4.7 Η στρατηγική διοίκηση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

4.7.1 Σπουδαιότητα της στρατηγικής διοίκησης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

4.7.1.1 Κρισιμότητα της στρατηγικής γενικά

Γιατί μερικές επιχειρήσεις και οργανώσεις πετυχαίνουν ενώ άλλες απλά καταφέρνουν να συνεχίζουν να λειτουργούν ή άλλες καταλήγουν στην πλήρη αποτυχία; Πώς γίνεται μερικές επιχειρήσεις να βαδίζουν με μεγάλα βήματα στη σωστή κατεύθυνση, ενώ άλλες να διστάζουν να προχωρήσουν; Γιατί μερικές επιχειρήσεις καταφέρνουν να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται σε νέες τεχνολογίες, νέα προϊόντα ή νέες αγορές, ενώ άλλες δεν μπορούν ούτε να διακρίνουν αυτές τις ευκαιρίες; Τι είναι αυτό που ξεχωρίζει τις επιχειρήσεις όπου λειτουργούν καλά από αυτές που υπολειτουργούν; Υπάρχουν μέθοδοι διοίκησης που δουλεύουν καλύτερα από τις υπόλοιπες;

Η πλήρης απάντηση σε αυτά τα ερωτήματα θα μας οδηγούσε στη μελέτη όλης της επιστήμης της διοίκησης. Εκείνο που είναι βέβαιο είναι, ότι οι διοικήσεις και οι διευθυντές παίζουν ένα μεγάλο ρόλο στην επιτυχία ενός οργανισμού. Ποιο συγκεκριμένα οι διοικήσεις και οι διευθυντές μπορούν να διαφοροποιήσουν τη δραστηριότητα τους κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να συντελέσουν στην επιτυχία του οργανισμού που διευθύνουν:

1. Στις επιτυχημένες επιχειρήσεις οι διευθύνοντες χαράζουν και ακολουθούν μια συγκεκριμένη κατεύθυνση και φροντίζουν έτσι ώστε ο οργανισμός που διοικούν να είναι προετοιμασμένος και για τις σημερινές, αλλά και για τις μελλοντικές του δραστηριότητες. Αντίθετα σε αποτυχημένες επιχειρήσεις οι διευθύνοντες απλά αντιδρούν στις εκπλήξεις ή αποφεύγουν τις δυσκολίες που τους παρουσιάζει το επιχειρηματικό ή το κοινωνικό τους περιβάλλον. Δεν φροντίζουν να κατανοούν που βρίσκεται η επιχείρηση τώρα, που πρέπει να κατευθυνθεί και τι πρέπει να επιλέξει σαν δραστηριότητα. Άλλες φορές χάνονται σε θεωρητικές αναλύσεις.

2. Στις «καλές» επιχειρήσεις οι διοικούντες δαπανούν αρκετό χρόνο για να διαμορφώσουν ένα αποτελεσματικό στρατηγικό σχέδιο για την επίτευξη των στόχων

της επιχείρησης και κατόπιν για να εφαρμόσουν στην πράξη το στρατηγικό σχέδιο που κατέστρωσαν. Στις άλλες επιχειρήσεις σπάνια δίνεται αρκετός χρόνος και δεν υπάρχει συγκεκριμένη δραστηριότητα για τη σύνταξη στρατηγικού σχεδίου.

3. Οι διοικήσεις και διευθύνσεις των επιτυχημένων οργανισμών προσπαθούν να κατανοούν βαθιά τον τομέα όπου κινούνται, το ποιοι είναι οι πελάτες τους, και το γιατί οι αγοραστές χρειάζονται τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Στους άλλους οργανισμούς υπάρχει μια επιπόλαια αντίληψη για το πώς λειτουργούν οι αγορές μέσα στις οποίες κινούνται οι οργανισμοί. (*Κανελλόπουλος Χ., 2000, σελ 291*).

4. Οι διευθυντές των επιχειρήσεων που λειτουργούν σωστά, επιδιώκουν την καλύτερη επίδοση και το καλύτερο αποτέλεσμα, μετρούν την επιτυχία ανάλογα με την επίδοση της επιχείρησης και την ανταγωνιστική της θέση. Ενθαρρύνουν την ανάληψη πρακτικών πρωτοβουλιών και καινοτομιών, ακόμη και αν υπάρχουν ορισμένοι κίνδυνοι. Σε επιχειρήσεις με πιθανά προβλήματα, οι διευθυντές μετρούν την επιτυχία της επιχείρησης, μόνο από το πόσο καλά εφαρμόζονται οι κανονισμοί που υπάρχουν. Επίσης δεν παίρνουν πρωτοβουλίες, που μπορεί να μη συντηρήσουν την κατάσταση (σύστημα) που υπάρχει σήμερα. Δεν δοκιμάζουν καινοτομίες γιατί μπορεί να γίνουν λάθη.

Οι αντιθέσεις που αναφέραμε πιο πάνω είναι χτυπητές και αποκαλυπτικές. Οι διοικητές και διευθυντές των επιτυχημένων οργανισμών φαίνεται, ότι διοικούν στρατηγικά με απόλυτη κατανόηση, ότι πρέπει να φροντίζουν για το περιβάλλον του οργανισμού (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, κράτος) και για την εσωτερική του λειτουργία. Φαίνεται ότι έχουν την ικανότητα να συνδυάζουν τη στρατηγική σκέψη, την αίσθηση της πρωτοβουλίας και κατεύθυνσης, με τη διαχειριστική αποστολή και την καθημερινή δραστηριότητα.

4.7.1.2 Η Εξέλιξη της στρατηγικής διοίκησης

Η σχετικά μέχρι σήμερα χαμηλή ανταγωνιστικότητα και οι πολύ αργοί ρυθμοί αλλαγής προϊόντων, τεχνολογιών και αγορών επέτρεπαν μέχρι τη δεκαετία του '50 την έλλειψη μιας ολοκληρωμένης μορφής στρατηγικής διοίκησης.

Το μόνο εργαλείο συντονισμού και προγραμματισμού, ήταν ο ετήσιος προϋπολογισμός, που συνήθως συντασσόταν με μικρή μεταβολή του προϋπολογισμού του προηγούμενου έτους. (*Κανελλόπουλος Χ., 2000, σελ 293*).

Η έντονη ανάπτυξη και οι υψηλοί ρυθμοί αύξησης της οικονομικής δραστηριότητας στη δεκαετία του '60 οδήγησε στη στρατηγική διοίκηση, που

μορφοποιείται σαν μακροχρόνιος σχεδιασμός. Σε αυτή τη περίοδο ο προγραμματισμός ασχολείται με τους περιορισμούς της ίδιας της επιχείρησης να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος. Οι περιορισμοί ήταν συνήθως, η έλλειψη κεφαλαίων, η έλλειψη παραγωγικής δυναμικότητας και η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού. Ο μακροχρόνιος σχεδιασμός ξεκίναγε από τον ετήσιο προϋπολογισμό που τον ανέπτυσε για πέντε μέχρι δέκα χρόνια ακόμη.

Η δεκαετία του '70 έφερε μικρότερους ρυθμούς ανάπτυξης, περιορισμένες πωλήσεις και περισσότερη από όση χρειαζόταν παραγωγική ικανότητα. Ταυτόχρονα αυξήθηκε η μεταβλητικότητα των κοινωνικών συνηθειών, οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, οι νέες τεχνολογικές εφαρμογές, η οικονομική – νομισματική αστάθεια και η επίδραση των εισαγόμενων προϊόντων. Οι οργανισμοί άρχισαν να αντιλαμβάνονται, ότι ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός που ασχολείτο κυρίως με τους περιορισμούς του οργανισμού και με οικονομικά μεγέθη δεν ήταν επαρκής για να καλύψει τις νέες απαιτήσεις: χρειαζόταν η στρατηγική διοίκηση που θα έδινε έμφαση στο επιχειρηματικό περιβάλλον και στο πως θα μπορούσε ο οργανισμός να τοποθετηθεί σωστότερα μέσα σε αυτό. Πιο συγκεκριμένα η στρατηγική διοίκηση απέβλεπε στην καλύτερη διερεύνηση των ιδιοτήτων των προϊόντων – υπηρεσιών, καθώς επίσης και των εσωτερικών δυνατοτήτων του οργανισμού. Η γνώση της τοποθέτησης του οργανισμού σε σχέση με τους άλλους οργανισμούς του ίδιου τομέα, δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να προδιαγράψει τη μελλοντική του πορεία και να επιφέρει τις απαιτούμενες αλλαγές όπου χρειάζονται, ώστε να μεταβάλλει την τοποθέτηση του μέσα στον κλάδο του.

4.7.1.3 Σχέση της στρατηγικής και Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Μέχρι τώρα είδαμε τη στρατηγική διοίκηση γενικά. Ειδικά, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν στενότητα και περιορισμούς πόρων όλων των ειδών (οικονομικούς, προσωπικού, παραγωγικής δυναμικότητας, εμπορικών δικτύων). Κατά συνέπεια για να επιβιώσουν και μόνο, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, χρειάζονται απόλυτα να είναι συντονισμένες με την αγορά και το γενικότερο περιβάλλον και αυτό μόνο η στρατηγική διοίκηση μπορεί να το επιτύχει.

Η μικρομεσαία επιχείρηση πρέπει να έχει μια στρατηγική που θα της δίνει κάποια διάκριση. Μόνο έτσι θα μπορέσει να αντέξει τον ανταγωνισμό. Πρέπει να εντοπίσει μια συγκεκριμένη αγορά ή ένα συγκεκριμένο προϊόν ή μια συγκεκριμένη ικανότητα, για παράδειγμα ειδική τεχνολογία – ειδική υπηρεσία, που θα την κάνει να

είναι αναντικατάστατη. Διαφορετικά ο ανταγωνισμός από τις άλλες μικρομεσαίες επιχειρήσεις ή τις μεγάλες επιχειρήσεις θα την αναγκάσει να προσπαθήσει απλά να επιβιώσει – αν το καταφέρει και αυτό ακόμη. (Κανελλόπουλος Χ., 2000).

Η μικρομεσαία επιχείρηση δεν είναι μια μικρομεσαία «μεγάλη επιχείρηση». Η διαφορά μεγέθους δημιουργεί μια ξεχωριστή πραγματικότητα, κάνοντας τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις μια ειδική κατηγορία οργανισμών. Οι γνωστές αρχές της επιστήμης της διοίκησης δεν μπορούν απλά και μόνο να «μικρύνουν» και να εφαρμοστούν στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Οι οικονομικοί πόροι είναι συνήθως περιορισμένοι, οι δε τράπεζες και οργανισμοί δεν χρηματοδοτούν εύκολα μια μικρομεσαία επιχείρηση που συνήθως έχει μεγάλο επιχειρηματικό κίνδυνο. Τα βιοτεχνικά δάνεια και η υποστήριξη του EOMMEX ή άλλων φορέων αποτελούν την εξαίρεση στον κανόνα.

Επίσης η μικρή επιχείρηση έχει μικρό αριθμό προσωπικού, συνεπώς τα διαθέσιμα στελέχη και οι απαραίτητες ειδικότητες είναι περιορισμένα. Είναι πολύ σημαντικό η μικρομεσαία επιχείρηση να παρακολουθεί στενά το περιβάλλον της, αλλά συγχρόνως και την ποιότητα των στελεχών της, τις προσωπικές τους φιλοδοξίες, τις ικανότητες τους και τις αδυναμίες τους.

Από την άλλη μεριά, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν το πλεονέκτημα της ευκολότερης επικοινωνίας και συντονισμού. Αυτό τους δίνει μεγαλύτερες δυνατότητες ελιγμών και προσωπικής επίβλεψης του προσωπικού. Η προσωπική επαφή δεν αντικαθίσταται με τίποτα και είναι από τα πιο ισχυρά σημεία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η έλλειψη γραφειοκρατικής νοοτροπίας αφήνει τη μικρομεσαία επιχείρηση να δράσει εκεί που σταματά μια μεγάλη επιχείρηση.

4.7.2 Εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

4.7.2.1 Οι διαφορές στρατηγικών διαδικασιών

Οι διευθύνοντες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν ένα μεγάλο πρόβλημα, που τους κάνει να μη διοικούν ή σχεδιάζουν στρατηγικά. Έχουν να κάνουν τόσα πολλά πράγματα κάθε μέρα, που δεν έχουν το χρόνο να αρχίσουν να σκέπτονται για το μακρινό μέλλον του επόμενου ή μεθεπόμενου χρόνου. Αυτή η καθημερινή έντονη δραστηριότητα τους απορροφά τόσο, ώστε δεν υπάρχει η ώρα, αλλά ούτε και η διάθεση για δύσκολα ή δυσάρεστα θέματα όπως η διαδοχή ή η αντικατάσταση στελεχών, η σταδιακή κατάργηση προϊόντων επιτυχημένων που έχουν

όμως πλησιάζει στο τέλος της ζήτησής τους ή η αναζήτηση νέων τεχνικών που θα συμπίεσουν περισσότερο το κόστος παραγωγής.

Μια σοβαρή διαφορά από μια μεγάλη επιχείρηση είναι ότι στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν υπάρχει δυνατότητα για τμήμα σχεδιασμού, αλλά ούτε η εκπαίδευση σε τεχνικές της στρατηγικής διοίκησης. Αυτό το κεφάλαιο καλύπτει μερικά αυτό το κενό, αλλά πολλές φορές οι ανάγκες είναι περίπλοκες και χρειάζεται βαθύτερη γνώση ή υποστήριξη από κάποιον εξωτερικό σύμβουλο.

Μια άλλη, ψυχολογική περισσότερο διαφορά είναι ότι η μικρομεσαία επιχείρηση βρίσκεται κατά κάποιο τρόπο στο έλεος των οικονομικών γεγονότων, και η αβεβαιότητα για το μέλλον είναι μεγάλη. Ο διευθυντής δεν αισθάνεται συνήθως τη σιγουριά, ότι μπορεί να επηρεάσει αυτές τις μελλοντικές εξελίξεις και έτσι αποφεύγει να σκεφτεί στρατηγικά.

Παρ' όλο ότι το μέλλον είναι εκείνο που θα φέρει τη μεγάλη ανταμοιβή στην μικρομεσαία επιχείρηση, ωστόσο τα προβλήματα του παρόντος και η αβεβαιότητα του μέλλοντος κάνουν συνήθως τον διευθυντή να μην κοιτάζει το μέλλον. Αν όμως η διεύθυνση δεχθεί αυτή την πρόκληση να κοιτάξει τον μακρινό ορίζοντα, είναι βέβαιο ότι θα δει κάτι χρήσιμο που θα την οδηγήσει στο να πάρει σωστότερες αποφάσεις για τον παρόν. *(Κανελλόπουλος Χ., 2000, σελ 294).*

4.7.2.2 Η αρχική χρήση της στρατηγικής διοίκησης

Οι τεχνικές της στρατηγικής διοίκησης αναλύονται στα επόμενα κεφάλαια, εδώ αναπτύσσονται τα πρακτικά βήματα που θα οδηγήσουν τη διεύθυνση της μικρομεσαίας επιχείρησης στη στρατηγική διοίκηση.

Πρώτα από όλα χρειάζεται η απόφαση της διεύθυνσης να ασχοληθεί με τη στρατηγική διοίκηση. Πιστεύουμε ότι και μόνο η ικανότητα τους να προδιαγράψουν το μέλλον τους είναι το ισχυρότερο κίνητρο για την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης.

Το δεύτερο που χρειάζεται είναι να βρεθεί ο κατάλληλος χρόνος (συνήθως μια ή δύο ημέρες, αν και στην αρχή μπορεί να χρειαστεί περισσότερος) μέσα στον οποίο θα γίνει ο στρατηγικός σχεδιασμός. Επίσης βασική είναι η απόφαση για το ποιος θα λάβει μέρος στην κατάρτιση του στρατηγικού σχεδίου. Συνήθως εκτός από τον γενικό διευθυντή, οι υπεύθυνοι του εμπορικού και του τμήματος παραγωγής είναι απαραίτητοι, μαζί με τον οικονομικό διευθυντή ανάλογα με τις αρμοδιότητες του στην μικρομεσαία επιχείρηση.

Γενικά το στρατηγικό σχέδιο της μικρομεσαίας επιχείρησης δεν πρέπει να είναι πολύ λεπτομερειακό και πρέπει να δίνει την ευχέρεια ελιγμών στην μικρομεσαία επιχείρηση. Η χρήση αριθμητικών μεγεθών μπορεί να φέρει στην επιφάνεια χρήσιμες πληροφορίες και συνιστάται έντονα η χρήση τους αν τα στελέχη έχουν μια στοιχειώδη εκπαίδευση. Οι αριθμοί δεν αντικαθιστούν την κρίση αλλά απλά την υποβοηθούν.

Είναι σημαντικό ο στρατηγικός σχεδιασμός να γίνει γραπτά. Παρ' όλο ότι κάθε ανάλυση θα είναι αυτονόητη ή θα συζητιέται εκτενώς, είναι απαραίτητο να υπάρχουν γραπτά τα θέματα που συζητιούνται ή αναλύονται, τα κύρια βήματα της ανάλυσης και τα συμπεράσματα που βγαίνουν. Κάθε επιχείρηση μπορεί να έχει τα δικά της έντυπα όπου θα γράφει τα πιο πάνω μεγέθη που αφορούν αυτή την επιχείρηση. Αυτές οι φόρμες μπορεί και πρέπει να αλλάζουν κατά καιρούς ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Παρατίθεται μια φόρμα (R.A.Golde) που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην αρχή από μια μικρομεσαία επιχείρηση που έχει αποφασίσει να κάνει στρατηγικό σχέδιο. Προτείνεται η συμπλήρωση της φόρμας τώρα, χωρίς να έχουν μελετηθεί οι τεχνικές της στρατηγικής διοίκησης, ώστε να προετοιμαστεί καλύτερα η κατανόηση των επόμενων θεμάτων. (Σχήμα 4)

Καθώς εξελίσσεται η φάση το έντυπο (φόρμα) μπορεί να επεκταθεί, για παράδειγμα με το να γίνει πιο λεπτομερειακό. Στο μέλλον θα διαμορφωθεί για να προσεγγίζει τα μεγέθη που αναφέρουν την επιχείρηση.

Το έντυπο είναι απλό, ορισμένα βασικά θέματα περιγράφονται και ζητείται από τον αναγνώστη να σημειώσει αν πιστεύει, ότι τον επόμενο ή τον μεθεπόμενο χρόνο θα υπάρχουν σημαντικές (Σ), ενδιάμεσες (Ε) ή μικρές (Μ) αλλαγές σε αυτές. Γενικά η σημείωση (Μ) μικρής αλλαγής δείχνει μια αλλαγή, που είναι μόλις σημαντική για να της δοθεί κάποια προσοχή. Οι (Σ) σημαντικές αλλαγές δείχνουν κάποια ασυνήθιστη κατάσταση με έντονες επιπτώσεις στην επιχείρηση. (Κανελλόπουλος Χ., 2000, σελ 295).

Σχήμα 4. Έντυπο εισαγωγικού σχεδιασμού

Έντυπο Εισαγωγικού Σχεδιασμού		
	ΑΛΛΑΓΕΣ	ΣΧΟΛΙΑ

ΘΕΜΑ	Επόμενο Έτος	Μεθεπόμενο Έτος	
<ul style="list-style-type: none"> - Έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων - Μέθοδοι παραγωγής - Πωλούμενα προϊόντα (Ανακοπή, Αύξηση, Μείωση) - Εξυπηρέτηση πελατών - Πρώτες ύλες - Προμηθευτές - Αποθέματα - Εργολάβοι - Αποθήκευση - Συσκευασία - Ποιοτικός Έλεγχος - Χώροι εργασίας - Επισκευές / Βελτιώσεις - Εργαζόμενοι - Αμοιβές / Παροχές - Πελάτες - Σημεία πωλήσεων - Όροι πωλήσεων - Ύψος τιμών - Μεταφορά - Διαφήμιση - Προώθηση πωλήσεων - Διανομή - Έρευνα αγοράς - Χρηματοδότηση 			

<ul style="list-style-type: none"> - Ασφάλεια - Επενδύσεις - Καταστάσεις χρήσιμων μεγεθών - Διοικητικές διαδικασίες - Οργάνωση - στελέχη – προϊστάμενοι - Κρατική πολιτική - Οικονομική κατάσταση - Τεχνολογικό περιβάλλον - Σημαντικοί ανταγωνιστές - Νέοι ανταγωνιστές - Κοινωνικές εξελίξεις 			
--	--	--	--

Η συμπλήρωση αυτής της φόρμας (έντυπου) δίνει μια καλή αφετηρία για να ξεκινήσει κάποιος την κατάρτιση στρατηγικού σχεδίου. Το βήμα αυτό είναι η βάση του στρατηγικού σχεδίου. *(Κανελλόπουλος Χ., 2000,σελ 297).*

Η συστηματική συμπλήρωση της προηγούμενης φόρμας θα κάνει κατανοητό ποια θέματα ενδιαφέρουν τη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Στα παρακάτω μέρη θα αναπτύξουμε μια συγκεκριμένη διαδικασία που πρέπει να ακολουθείται στην κατάρτιση του στρατηγικού σχεδίου. Η διαδικασία εφαρμόζεται με μεγάλη επιτυχία από ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις που συντάσσουν ένα στρατηγικό σχέδιο, ακολουθούν αυτή τη μέθοδο με μικρές παραλλαγές για να ταιριάζει με τον ιδιαίτερο χαρακτήρα κάθε οργανισμού.

4.7.3 Προβλήματα ανάπτυξης

Όταν ένας επιχειρηματίας δημιουργεί μια επιχείρηση δρα με δύο τρόπους. Σαν προγραμματιστής και σαν εκτελεστής. Όταν καταστρώνει τα σχέδια για τη δραστηριότητα του δρα σαν προγραμματιστής και όταν εκτελεί τις διάφορες φάσεις και τα βήματα που έχει προσχεδιάσει, δρα σαν εκτελεστής. Έτσι οι δυο αυτές διαδικασίες, προγραμματισμός και εκτέλεση, μπορούμε να πούμε ότι είναι

αδιάσπαστες μεταξύ τους με την έννοια ότι ο προγραμματισμός οδηγεί σε εκτέλεση και η εκτέλεση οδηγεί σε εκ νέου προγραμματισμό ή προσαρμογή των προγραμμάτων και των σχεδίων δράσεων.

Βέβαια πολλοί επιχειρηματίες οι οποίοι επιθυμούν να αναπτύξουν την επιχείρησή τους ως προς τον προγραμματισμό και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων τους, είναι σε πάρα πολλές περιπτώσεις πολύ διαφορετική, με επίπτωση και στην ανταγωνιστικότητα της οικονομικής μονάδας.

Προγραμματισμός απαιτείται και στις δύο μεγάλες φάσεις της δημιουργίας μιας οικονομικής μονάδας, δηλαδή τόσο στην περίοδο της προετοιμασίας της οικονομικής μονάδας για να λειτουργήσει, όσο και στην περίοδο της πραγματικής λειτουργίας της οικονομικής μονάδας, δηλαδή τόσο πριν όσο και μετά τη «γέννηση» της οικονομικής μονάδας. Αυτό το επισημαίνουμε διότι σε αρκετές περιπτώσεις, ενώ πριν από τη γέννηση της οικονομικής μονάδας ή της επιχείρησης ο επιχειρηματίας έχει χρόνο κι ασχολείται με το σχεδιασμό της δράσεώς του και τον προγραμματισμό, αντίθετα όταν αρχίσει πλέον η δράση του σαν επιχειρηματία και η επιχείρηση μπει σε λειτουργία τότε ασχολείται πλέον μόνο με την επίλυση των επειγόντων προβλημάτων και αμελεί τον πραγματικό σχεδιασμό και προγραμματισμό της δράσεως του. Δεν αποκλείεται αυτός να είναι ένας βασικός λόγος για τον οποίο πολλές επιχειρήσεις ξεκινούν τη δράση τους και επιβιώνουν μόνο για ένα έως τρία χρόνια και μετά αρχίζει η παρακμή και η εξαφάνισή τους. Ενδέχεται ένας βασικός λόγος αυτού του φαινομένου να είναι, ότι στα πρώτα αυτά στάδια της λειτουργίας τους βασίζονται στον προγραμματισμό, που έχει ήδη γίνει και επιβιώνουν χάρη σε αυτόν αργότερα δε φθίνουν, ακριβώς επειδή δεν γίνεται ικανοποιητικός προγραμματισμός δράσεώς τους. Στα επόμενα θα αναφερθούμε κυρίως στον προγραμματισμό και τον έλεγχο (ή ρύθμιση) της δραστηριότητας της οικονομικής μονάδας που γίνεται μετά τη δημιουργία της και αφού τεθεί σε λειτουργία. *(Κανελλόπουλος Χ., 2000,σελ 297).*

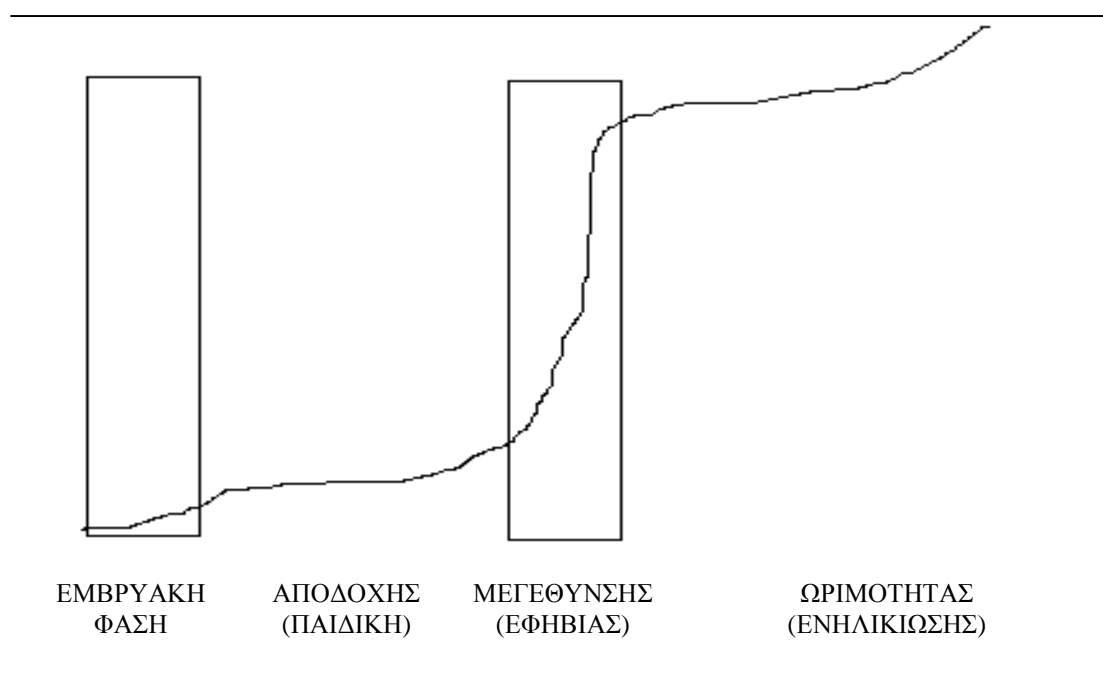
4.7.3.1 Φάσεις ανάπτυξης

Οι καινούργιες επιχειρήσεις δεν ξεκινούν απότομα ή δεν ξεκινούν από την αρχή με επιτυχία, αλλά χρειάζεται κάποιος χρόνος μέχρι να βρουν τη σωστή επαφή τους με την αγορά και να την κατακτήσουν. Δεν θα μπορούσαμε να τις παρομοιάσουμε σαν τους δρομείς μικρών ταχυτήτων που σχεδόν από την αρχή έχουν την ίδια ταχύτητα (όπως και στην περισσότερη διαδρομή που διανύουν), αλλά ότι είναι μάλλον σαν τρένα που ξεκινούν αργά – αργά και συνεχώς αναπτύσσουν

ταχύτητα. Οι φάσεις από τις οποίες διέρχεται η λειτουργία και ανάπτυξη μιας οικονομικής μονάδας είναι συνήθως οι εξής (όπως φαίνεται και στο πιο κάτω διάγραμμα)

- A. Εμβρυακή φάση.
- B. Φάση αποδοχής ή παιδικής ηλικίας.
- Γ. Φάση μεγέθυνσης ή «εφηβική»
- Δ. Φάση ωριμότητας ή ενηλικίωσης

Διάγραμμα 10. Φάσεις ανάπτυξης μιας επιχείρησης.



ΠΗΓΗ: Κανελλόπουλος X., 2000,σελ 298

Εμβρυακή φάση. Στη φάση αυτή περιλαμβάνονται όλες οι δραστηριότητες του επιχειρηματία και οι συνεννοήσεις και συζητήσεις που κάνει, προκειμένου να συγκεντρώσει τους διάφορους συντελεστές παραγωγής και να πείσει χρηματοδότες και συνεργάτες για τη βιωσιμότητα και δυνατότητα επιτυχίας της ιδέας του. (Κανελλόπουλος X., 2000,σελ 298).

Στη φάση της αποδοχής ο επιχειρηματίας δεν είναι πλέον μόνος με την ιδέα του, αλλά έχει αρχίσει τη λειτουργία της επιχειρήσεως, η οποία όμως βρίσκεται ακόμη στα εντελώς πρώτα στάδια της. Εν τούτοις ο επιχειρηματίας βρίσκεται ακόμη πολύ κοντά στην αρχική του ιδέα και στη φάση αυτή ακόμη προσπαθεί να δημιουργήσει έσοδα ικανά να καλύψουν τα έξοδα του. Επειδή ακριβώς ο επιχειρηματίας βρίσκεται πολύ κοντά στην ιδέα και την επιχείρηση που έχει στήσει

και γνωρίζει κάθε λεπτομέρεια, είναι σε θέση να διαπιστώνει σχετικά γρήγορα τα εμπόδια και να προβλέπει τις αντιξοότητες και σύντομα να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες, ώστε να μπορεί να λύνει τα προβλήματα και να επιβιώνει.

Στη φάση της μεγέθυνσης η κατάσταση έχει αρχίσει πλέον να αλλάζει, διότι η επιχείρηση έχει αρχίσει να βρίσκει ανταπόκριση και μάλιστα αυξανόμενη από το περιβάλλον και το κοινό, οι πωλήσεις των προϊόντων ή υπηρεσιών της αυξάνονται, έχει αρχίσει να δημιουργείται μια θετική διαφορά μεταξύ εσόδων και εξόδων, ο ρυθμός μεγέθυνσης συνεχώς αυξάνεται. Ως εκ τούτου χρειάζεται επέκταση των δραστηριοτήτων των ατόμων και αύξηση του αριθμού των συνεργατών. Συνεπώς, ο επιχειρηματίας αρχίζει σταδιακά να απομακρύνεται ο ίδιος από την πρώτη γραμμή της δραστηριότητας και από την ιδέα και την επιχείρηση που ο ίδιος δημιούργησε. Η αύξηση του κύκλου εργασιών και του αριθμού των δραστηριοτήτων και των συνεργατών έχει σαν επακόλουθο την αύξηση της πολυπλοκότητας της επιχείρησης και την τοποθέτηση μιας μικρής ή μεγαλύτερης σειράς ατόμων και επιπέδων ιεραρχίας μεταξύ επιχειρηματία και πρώτη γραμμή αγοράς. Αυτά βέβαια μπορεί να σημαίνουν και ότι δεν μπορεί ο ίδιος να αντιμετωπίσει τα προβλήματα, αλλά τα έχει αναθέσει σε άλλα άτομα, τα οποία δρουν πλέον με τη δική τους λογική.

Έτσι δημιουργούνται διάφορα ερωτηματικά, τα οποία σε πολλές περιπτώσεις ο ίδιος αδυνατεί να δώσει κάποια απάντηση. Τέτοια ερωτήματα είναι:

- Ρευστότητα. Θα υπάρχουν αρκετά μετρητά όποτε χρειάζονται να πληρώνονται κάποιοι λογαριασμοί;
- Παραγωγή. Μπορούμε να κρατήσουμε ένα χαμηλό κόστος και ταυτόχρονα να προσπαθούμε με συνέπεια να δημιουργήσουμε ένα υψηλότερης ποιότητας προϊόν;
- Αξιοπιστία. Μπορούμε να ανταποκριθούμε στα παράπονα και τις συστάσεις των πελατών και να εξασφαλίζουμε σταθερά μια υψηλή ποιότητα και αξιοπιστία των προϊόντων μας;
- Παράδοση. Επιτυγχάνουμε να παραδίνουμε τα προϊόντα και τις παραγγελίες σε όλους τους πελάτες μας στον προσυμφωνημένο χρόνο;

Ταυτόχρονα εάν έχουμε μπει σε μια νέα αγορά και έχει φανεί η επιτυχία μας είναι πολύ πιθανό, ότι στη φάση αυτή αρχίζουν να εισέρχονται στην αγορά μας νέοι ανταγωνιστές μιμούμενοι τη δική μας δραστηριότητα. Από την άλλη πλευρά, εάν έχουμε εισέλθει σε μια ήδη υπάρχουσα αγορά, οι ανταγωνιστές (οι οποίοι

προϋπήρχαν από εμάς) αντιδρούν στη δική μας είσοδο με διαφόρους τρόπους, όπως μείωση της τιμής των προϊόντων τους, βελτίωση των υπηρεσιών τους και των προϊόντων κλπ. Έτσι κατά τη φάση αυτή και στις δύο περιπτώσεις αρχίζει να υπάρχει ένας οξύτερος ανταγωνισμός. Με τις νέες αυτές συνθήκες του ανταγωνισμού πολλοί επιχειρηματίες αρχίζουν όχι πλέον να προγραμματίζουν και να δρουν, αλλά να αντιδρούν στα όσα συμβαίνουν έξω και μέσα στην επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι σταδιακά οι μεγάλοι ρυθμοί αναπτύξεως της οικονομικής μονάδας αρχίζουν να πέφτουν, μέχρι να πλησιάσουν κοντά στο μηδέν και τελικά η δραστηριότητα της επιχείρησης αρχίζει να σταθεροποιείται σε κάποιο επίπεδο. Με τη διαπίστωση αυτή ο επιχειρηματίας αντιδρά σε πολλές περιπτώσεις με την πρόσληψη ειδικών ατόμων (όπως για παράδειγμα ενός πιο έμπειρου λογιστή ή οικονομολόγου, ενός αναλυτή κόστους ή ατόμων για την καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού), και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των εξόδων και της πολυπλοκότητας. Εάν οι κινήσεις αυτές είναι επιτυχείς και τα νέα έσοδα που δημιουργούνται είναι πολλαπλάσια των πρόσθετων εξόδων, (όχι μόνο των άμεσων λόγω των αμοιβών των ατόμων αυτών αλλά και των έμμεσων που δημιουργούνται από την πολυπλοκότητα και την ενδεχόμενη σταδιακή αποδιοργάνωση της επιχείρησης), τότε οι κινήσεις αυτές μπορούν να θεωρηθούν επιτυχημένες, αποκτώντας έτσι η επιχείρηση ευελιξία και δυναμισμό ώστε να αναπτυχθεί σταδιακά περαιτέρω, καθώς κινείται μέσα στη φάση της ωριμότητας. (Κανελλόπουλος Χ., 2000, σελ 298).

4.7.3.2 Ο Επιχειρηματίας ως διευθυντικό στέλεχος

Ορισμένοι επιχειρηματίες παρά την ικανότητά τους να δημιουργήσουν το κατάλληλο κλίμα και τις συνθήκες για την έναρξη μιας επιχείρησης δεν τα καταφέρνουν τόσο καλά στο να την αναπτύξουν και να τη φτάσουν μέχρι το στάδιο της ωριμότητας. Βέβαια άλλοι επιχειρηματίες δεν καταφέρνουν να επιβιώσουν ούτε καν στη φάση της αποδοχής, δηλαδή στη δεύτερη φάση. Γιατί όμως υπάρχουν αυτές οι διαφορές; Ίσως να οφείλεται στο ότι οι ιδιότητες που χρειάζεται κάποιος σαν επιχειρηματίας για να μπορέσει να δημιουργήσει μια καινούργια επιχείρηση και να τη φτάσει μέχρι τη φάση της αποδοχής είναι αρκετά διαφορετικές από τις ιδιότητες που χρειάζεται κάποιος για να αναπτύξει περαιτέρω την επιχείρηση και να την περάσει από τη φάση της μεγέθυνσης στη φάση της ωριμότητας. Στις δύο τελευταίες αυτές φάσεις το άτομο ή τα άτομα που είναι επικεφαλής στην επιχείρηση πρέπει να δρουν όχι μόνο σαν επιχειρηματίες αλλά σε αρκετά μεγάλο βαθμό σαν μάνατζερ δηλαδή:

- Να συγκεντρώσουν κοντά τους άτομα που ξέρουν κάποιες πλευρές ή δραστηριότητες της επιχείρησης καλύτερα από ότι οι ίδιοι.
- Να συντονίσουν τις δεξιότητες των ατόμων αυτών με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχουν οικονομική παραγωγή.
- Να εφαρμόζουν νέες μεθόδους και τεχνικές μάνατζμεντ.

Σε περίπτωση αποδοχής των δύο ρόλων (επιχειρηματίας – μάνατζερ), θα πρέπει να ανταποκρίνονται εξίσου και στους δύο. Θα πρέπει να συνεχίζουν να αναζητούν νέες ευκαιρίες, αλλά ταυτόχρονα να βρίσκουν κάποια ισορροπία μεταξύ της αξιοποίησης ή εκμεταλλεύσεως τέτοιων ευκαιριών και την επιλύσεως των παρουσιαζομένων προβλημάτων, ώστε να αποφύγουν να εξαντλήσουν τις δυνατότητες της οικονομικής μονάδας για μελλοντική ανάπτυξη.

4.7.4 Τεχνικές στρατηγικού σχεδιασμού

4.7.4.1 Ετήσιος Προϋπολογισμός

Αποτελεί ιστορικά το πρώτο εργαλείο σχεδιασμού για οργανισμούς. Όπως θα δούμε παρακάτω, ο προϋπολογισμός είναι απόλυτα απαραίτητος στην στρατηγική διοίκηση, αλλά πρέπει να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με τον ολοκληρωμένο στρατηγικό σχεδιασμό (υποκεφάλαιο 4.7.5) και όχι μεμονωμένα. Ο προϋπολογισμός μεταφράζει σε οικονομικές μονάδες (χρήμα) τα διάφορα μεγέθη του οργανισμού: προσωπικό – πρώτες ύλες – αποθέματα – πωλήσεις κλπ. Η χρήση του είναι σημαντική, διότι με τον προϋπολογισμό η διοίκηση διαπιστώνει και προβλέπει αν τα παραγωγικά και εμπορικά της σχέδια μπορούν να πραγματοποιηθούν από χρηματοοικονομική άποψη.

Ο προϋπολογισμός αποτελεί πρόβλεψη και σχεδίαση των εσόδων και δαπανών που καλύπτουν μια χρονική περίοδο (συνήθως ενός έτους). Ο προϋπολογισμός περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που η παρακολούθησή τους θεωρείται σημαντική για τον οργανισμό. Ενδεικτικά αναφέρουμε τις πιο κάτω κατηγορίες μεγεθών, που περιλαμβάνονται συνήθως στον προϋπολογισμό:

Πίνακας 7. Ενδεικτικός Προϋπολογισμός

ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Προϊόν X Τιμή

Τμήμα ή πωλητής

ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ

Αποθέματα
Άμεσα υλικά παραγωγής
Άμεσα εργατικά
Γενικά έξοδα παραγωγής
Προμήθειες
Δαπάνες πωλήσεων και διάθεσης προϊόντων
Μισθοί
Διαφήμιση
Διοικητικές Δαπάνες
Διάφορα Έξοδα
Αποτελέσματα Περιόδου

Στον πιο πάνω πίνακα λείπουν δύο σημαντικά στοιχεία που αποτελούν αναπόσπαστο μέρος κάθε προϋπολογισμού:

A) Ο προϋπολογισμός χρηματικών ροών.

Αυτός είναι για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις σημαντικότερος και από τον κύριο προϋπολογισμό. Η έλλειψη ρευστού χρήματος έχει γίνει αιτία για την κατάρρευση πολλών επιτυχημένων (κατά τα άλλα) επιχειρήσεων. Η επιχείρηση που θέλει να επιβιώσει πρέπει να παρακολουθεί συστηματικά (πιθανότατα σε εβδομαδιαία βάση) την επάρκεια των μετρητών της.

B) Ο προϋπολογισμός επενδύσεων.

Η αύξηση των πάγιων στοιχείων ή άλλων δαπανών που κεφαλαιοποιούνται (επένδυση σε ένα σύστημα προϋπολογισμού που χρησιμοποιεί ηλεκτρονικό υπολογιστή), γίνεται με τη διάθεση σημαντικών χρηματικών ποσών. Είναι απόλυτα αναγκαία η έγκαιρη πρόβλεψη αυτών των δαπανών και η διερεύνηση των επιπτώσεων τους πάνω στη χρηματοοικονομική κατάσταση του οργανισμού. Αυτό γίνεται σε συνδυασμό με τη μελέτη σκοπιμότητας των επενδύσεων.

Η σύνταξη του προϋπολογισμού δίνει την ευκαιρία πέρα από την ανάλυση των χρηματοοικονομικών μεγεθών, για καλύτερο συντονισμό των διαφόρων τμημάτων (πωλήσεων – παραγωγής ή πωλήσεων – προμηθειών), της επιχείρησης. Μάλιστα τονίζεται ότι η σύνταξη του προϋπολογισμού πρέπει να ξεκινάει από το τμήμα που αποτελεί τον περιοριστικό παράγοντα στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, αν η επιχείρηση μπορεί να παράγει 2.000 μονάδες προϊόντος ενώ θα μπορούσε να πωλεί 4.000 μονάδες προϊόντος, ο προϋπολογισμός θα αρχίσει από το τμήμα

παραγωγής, κατόπιν το εμπορικό τμήμα θα κανονίσει την δραστηριότητά του, έτσι ώστε να διαθέτουν αυτές οι 2.000 μονάδες. (*Κανελλόπουλος Χ., 2000, σελ 303*).

Αντίθετα, αν το τμήμα παραγωγής μπορεί να παράγει 2.000 μονάδες προϊόντος, αλλά η ζήτηση είναι για 1.500 περίπου μονάδες, τότε το εμπορικό τμήμα θα πρέπει να προγραμματίσει την διάθεση του μεγαλύτερου δυνατού αριθμού μονάδων προϊόντος και αφού γίνει η πρόβλεψη για τον αριθμό των πωλήσεων από το εμπορικό τμήμα, το τμήμα παραγωγής να προγραμματίσει τις δραστηριότητες της για την παραγωγή αυτού του αριθμού.

Είναι προφανές ότι η πρόβλεψη αποτελεί ένα σημαντικό μέρος του προϋπολογισμού και ειδικότερα σε θέματα επενδύσεων, όπου μια λανθασμένη πρόβλεψη των συνθηκών αγοράς ή της εξέλιξης της τεχνολογίας μπορεί να αποβεί μοιραία για την επιχείρηση.

Η κατάρτιση του προϋπολογισμού είναι ένα δύσκολο έργο που προϋποθέτει εκπαίδευση και εμπειρία στην οικονομική διοίκηση. Όπως προαναφέραμε, και θα αναλύσουμε πιο κάτω, η σωστή μέθοδος είναι να προηγείται η έρευνα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των δυνατοτήτων της επιχείρησης. Κατόπιν η μετάφραση των στρατηγικών στόχων σε οικονομικά μεγέθη και η λεπτομερής σύνταξη του προϋπολογισμού συνήθως βασίζεται σε ιστορικά μεγέθη. Άλλη μέθοδος ιδίως στην παραγωγή είναι οι μετρήσεις, που καθιερώνουν πρότυπα για απαιτούμενους χρόνους εργασίας για συγκεκριμένα έργα κλπ.

Ο προϋπολογισμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως μέσο υποκίνησης των εργαζομένων με τη θέσπιση υψηλών στόχων και τη σύνδεση της ανταμοιβής με την επίτευξή τους. Αυτό απαιτεί πολύ επιδέξιους χειρισμούς για να έχει θετικά αποτελέσματα, και η χρήση ενός εξωτερικού ειδικευμένου συμβούλου είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τη θεσμοθέτηση του.

Είναι σκόπιμο να αναφέρουμε τα μειονεκτήματα του προϋπολογισμού ιδίως όταν δεν γίνεται σε σύνδεση με τον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό:

Α) Ο προϋπολογισμός κατευθύνει τη διεύθυνση της επιχείρησης στο βραχυπρόθεσμο κέρδος. Αυτό μπορεί να δώσει μια μυωπική άποψη του μακροχρόνιου ορίζοντα του οργανισμού. Για παράδειγμα, αν σαν κύριο εργαλείο προγραμματισμού είναι ο ετήσιος προϋπολογισμός, οι μεγάλες επενδύσεις, που θα αποδίδουν για πολλά έτη γίνονται αμέσως ζημιογόνες καθώς τα κέρδη τους εμφανίζονται μετά τα πρώτα 2 – 3 χρόνια της επένδυσης.

Β) Πολλές φορές η επιχείρηση μπορεί να φτάσει στο άλλο άκρο και να πιστέψει, ότι ο προϋπολογισμός και η αυστηρή του τήρηση είναι πανάκεια, ξεχνώντας για παράδειγμα τον ανθρώπινο παράγοντα που αποτελεί την κύρια δύναμη κάθε οργανισμού.

Γ) Ο οργανισμός μπορεί να πιστέψει, ότι θα βρει όλες τις αιτίες λαθών ή επιτυχιών στον προϋπολογισμό. Αυτό επίσης είναι εσφαλμένο καθώς οι πηγές κέρδους βρίσκονται στην τεχνολογική, παραγωγική, οικονομική και εμπορική δύναμη της επιχείρησης και όχι στους άψυχους αριθμούς. *(Κανελλόπουλος Χ., 2000,σελ 304).*

4.7.4.2 Μακροχρόνιος σχεδιασμός

Ο μακροχρόνιος σχεδιασμός, συνήθως μέχρι 5 ή 10 χρόνια, αποτέλεσε το βήμα, που έγινε για ένα σχέδιο που θα καθόριζε στόχους, προγράμματα και προϋπολογισμούς για μια περίοδο ορισμένων ετών. Η βασική ιδέα πίσω από τον μακροχρόνιο σχεδιασμό, είναι να γίνει μια πρόβλεψη για τις συνθήκες του περιβάλλοντος και να τεθούν στόχοι που θα καθοδηγούσαν τις δραστηριότητες της επιχείρησης και τις ενέργειες όσων συμμετέχουν σε αυτήν.

Ο μακροχρόνιος σχεδιασμός ταιριάζει πολύ σε οργανισμούς που είτε βρίσκονται σε μια έντονη αλλά με σταθερούς ρυθμούς ανάπτυξη είτε βρίσκονται σε ένα χωρίς μεγάλη αβεβαιότητα περιβάλλον. Ιδίως στη πρώτη περίπτωση ο μακροχρόνιος σχεδιασμός προετοιμάζει την επιχείρηση για τις μελλοντικές περιόδους, δηλαδή, σε κάθε οικονομική περίοδο, η επιχείρηση διαθέτει προγραμματισμένους συντελεστές παραγωγής, (για παράδειγμα επενδύσεις, στελεχιακό δυναμικό, εργάσιμες ώρες), για να εκμεταλλευτεί καλύτερα τις ευκαιρίες των επόμενων οικονομικών περιόδων.

Στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, η διαδικασία πρέπει να αρχίσει με μια μακροχρόνια πρόβλεψη των πωλήσεων (υπηρεσιών ή προϊόντων) της επιχείρησης. Κατόπιν η επιχείρηση προγραμματίζει τους τομείς της παραγωγής, των πωλήσεων, της εξεύρεσης κεφαλαίων και του προσωπικού, ώστε να επιτύχει την πρόβλεψη των πωλήσεων που έγινε στην αρχή, και που αποτελεί τον κεντρικό στόχο για επίτευξη από όλη την επιχείρηση. Το τελευταίο βήμα είναι ο συνδυασμός των τελικών προγραμμάτων κάθε τμήματος σε ένα οικονομικό προϋπολογισμό, που διατηρεί τα θέματα που περιλαμβάνει ο ετήσιος προϋπολογισμός, αλλά καλύπτει περισσότερα χρόνια. *(Κανελλόπουλος Χ., 2000,σελ 304).*

Αρχικά πρέπει να γίνεται συνήθως η πρόβλεψη για το σύνολο του μεγέθους της αγοράς, κατόπιν δε του μεριδίου της επιχείρησης μέσα στη συγκεκριμένη αγορά, οπότε σαν τελικό αποτέλεσμα θα έχουμε τις πωλήσεις της επιχείρησης.

Οι προβλέψεις για τις πωλήσεις αποτελούν εδώ το κύριο στοιχείο αβεβαιότητας και η διοίκηση πρέπει να κάνει ότι μπορεί, ώστε η πρόβλεψη να μην είναι ούτε υπεραισιόδοξη, αλλά ούτε και χειρότερη από την αναμενόμενη κατάσταση. Αυτό είναι θεμελιώδες, γιατί οι επενδύσεις και πολλές δαπάνες θα πρέπει να διοχετευθούν σε προηγούμενες περιόδους για να εξυπηρετήσουν μακροπρόθεσμους στόχους, δηλαδή, επόμενες χρονικές περιόδους. Ο μακροχρόνιος σχεδιασμός είναι δύσκολος στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και αυτό γιατί το περιβάλλον στο οποίο κινούνται είναι πολύ δυναμικό και οι προβλέψεις δύσκολες.

Από την άλλη μεριά όμως ο μακροχρόνιος σχεδιασμός θα οδηγήσει τη διεύθυνση της μικρομεσαίας επιχείρησης σε ένα καλύτερο αποτέλεσμα κυρίως, γιατί θα την προετοιμάσει για την στρατηγική διοίκηση. Δηλαδή, είναι σκόπιμο η μικρομεσαία επιχείρηση να προσπαθήσει να κάνει ένα πενταετές σχέδιο και μόνο για να εξασκηθεί στη μακρόχρονη πρόβλεψη και στον σχεδιασμό που ακολουθεί. Εξάλλου το πενταετές σχέδιο θα είναι σχετικά γενικό, θα παρακολουθούνται κύρια μεγέθη, κάθε χρόνο θα συντάσσεται λεπτομερής προϋπολογισμός και το πενταετές σχέδιο διορθώνεται και επεκτείνεται για μια πενταετία ακόμη.

Το μειονέκτημα του μακροχρόνιου σχεδιασμού είναι, ότι δεν έχει εφαρμογή σε γρήγορες εναλλαγές του περιβάλλοντος και γενικά σε συνθήκες που δεν μπορούν να προβλεφθούν. Σε αυτές τις περιπτώσεις μόνο η επόμενη τεχνική, μπορεί να χρησιμοποιηθεί, σε συνδυασμό με την τεχνική του ετήσιου προϋπολογισμού.

Παρ' όλο ότι είναι δύσκολη η σύνταξη του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, όταν γίνεται μια επένδυση με διάρκεια ζωής μεγαλύτερη του έτους, ο σχεδιασμός γίνεται έστω και σε πολύ γενικές γραμμές. Συνεπώς είναι χρήσιμο να προσπαθεί η επιχείρηση να κάνει τις προβλέψεις της πιο συγκεκριμένες. Αυτό εξάλλου είναι μια πολύ καλή εξάσκηση για όλα τα στελέχη.

4.7.5 Ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός (Ο.Σ.Σ.)

Ο ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός, είναι η απάντηση στο πρόβλημα της γρήγορης μεταβολής και της αστάθειας του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Στη σημερινή συγκυρία οι πωλήσεις συνεχίζουν να αποτελούν το τμήμα της επιχείρησης μέσα στην ανταγωνιστική αγορά. Βέβαια και οι άλλοι τομείς έχουν αρχίσει να

αποκτούν ξανά μεγάλη σημασία για την οικονομική διαχείριση και την άντληση κεφαλαίων. Η γρήγορη τεχνολογική ανάπτυξη παλαιώνει γρήγορα τεχνικές παραγωγής. Ο ανταγωνισμός παράγει συνεπώς νέα προϊόντα , καινοτομίες, που πρέπει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση αν θέλει να επιβιώσει. Η σωστή επιλογή, εκπαίδευση και ανταμοιβή του προσωπικού είναι απαραίτητη για τη συγκράτηση των ικανών εργαζομένων, άρα η φροντίδα για το προσωπικό έχει κεντρική σημασία για την επιχείρηση.

Ο συνδυασμός όλων αυτών των παραγόντων γίνεται μόνο μέσα στα πλαίσια του ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδιασμού. Οι κύριες εργασίες της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού φαίνονται στο σχήμα 5. Η μέθοδος περιστρέφεται γύρω από την κατάρτιση της στρατηγικής της επιχείρησης και των στρατηγικών προγραμμάτων που θα την υποστηρίξουν. Η διεύθυνση της επιχείρησης θα κρίνει τα προγράμματα, θα φροντίσει για τη χρηματοδότηση τους και θα καταρτίσει ένα προϋπολογισμό με βάση αυτά τα σχέδια. Ακολουθώντας τη μέθοδο αυτή, η στρατηγική της επιχείρησης είναι το τελικό προϊόν σοβαρής σκέψης, που περιλαμβάνει μια έρευνα του περιβάλλοντος, μια εσωτερική ανάλυση των δυνατοτήτων, και προϋποθέτει μια ακριβή γνώση της αποστολής της επιχείρησης. Θα αναλύσουμε ξεχωριστά κάθε ένα από αυτά τα μέρη. (*Κανελλόπουλος Χ., 2000,σελ 304*).

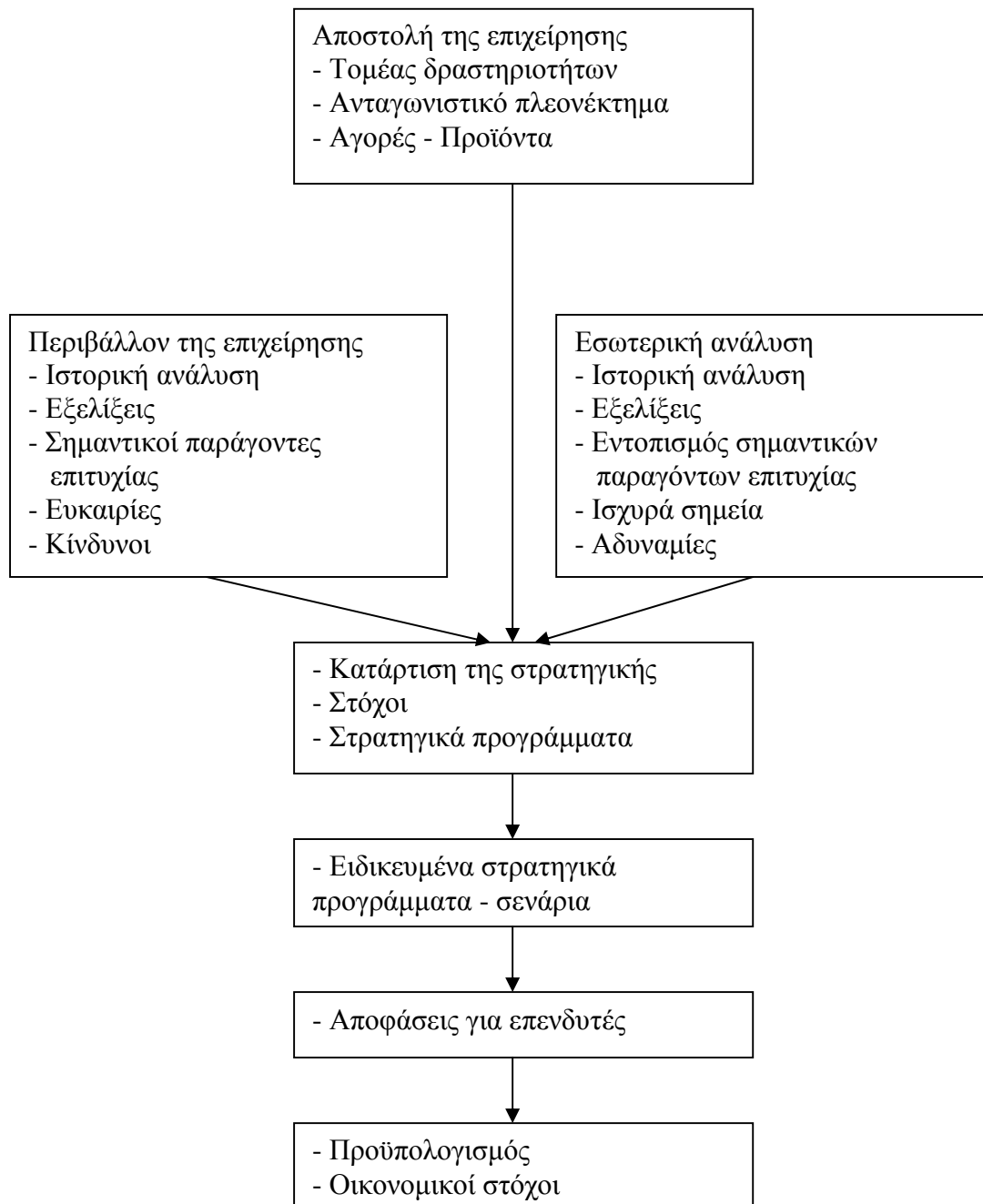
4.7.5.1 Η αποστολή της επιχείρησης

Για να είναι δυνατό να καταρτιστεί μια στρατηγική, οι βασικοί στόχοι της επιχείρησης, τα κύρια χαρακτηριστικά της και η φιλοσοφία της πρέπει να συνειδητοποιηθούν και να καθαρισθούν. Η αποστολή της επιχείρησης θα καθοδηγήσει τη μελλοντική της πορεία. Η αποστολή της επιχείρησης είναι αυτή που την κάνει να διαφέρει από τις άλλες επιχειρήσεις και συγκεκριμενοποιεί τον τομέα δραστηριότητας της και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει. Με λίγα λόγια η αποστολή της επιχείρησης περιγράφει το είδος προϊόντων, αγορών και τεχνολογιών, όπου δίνει έμφαση η επιχείρηση και αυτό γίνεται κατά τέτοιον τρόπο, ώστε να πραγματοποιούνται οι αξίες και οι προτεραιότητες της διεύθυνσης.

Ο καθορισμός της αποστολής της επιχείρησης απαιτεί πολύ χρόνο και κόπο και δεν απαιτείται από κάποιο εξωτερικό παράγοντα. Είναι μια <<δήλωση>> της επιχείρησης για τον γενικό προσανατολισμό και τρόπο σκέψης της. Τι χρησιμεύει η

σαφής δήλωση της αποστολής; Στη συνέχεια υπάρχουν τα βασικά στοιχεία του ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδιασμού.

Σχήμα 5. Κύριες Εργασίες Στρατηγικού Σχεδιασμού



Μερικές πιθανές απαντήσεις: (Κανελλόπουλος Χ., 2000,σελ 306).

1. Να δώσει ένα κοινό γενικό σκοπό στον οργανισμό.
2. Να δώσει μια βάση για την καλύτερη χρήση των μέσων της επιχείρησης προς την επίτευξη της αποστολής.

3. Να υποκινήσει τους εργαζόμενους προς αυτή την κατεύθυνση.
4. Να καθιερώσει ένα τρόπο γενικής συμπεριφοράς.
5. Να καθοδηγήσει τους ανθρώπους που συμφωνούν με την αποστολή της οι οποίοι και θα συνεργαστούν, και συγχρόνως να αποτρέψει εκείνους που διαφωνούν(και έχουν ως έμμεσο στόχο τη παρεμπόδιση της αποστολής).
6. Να βοηθήσει στη χάραξη στρατηγικών στόχων που να εξυπηρετούν την αποστολή της επιχείρησης.

Γενικά ο σαφής καθορισμός της αποστολής είναι βασικός για να συνειδητοποιήσει και η διεύθυνση, τι ακριβώς θέλει και κατόπιν να μπορέσει να το επιδιώξει. Μερικές βασικές αρχές που χαρακτηρίζουν την αποστολή είναι οι εξής:

1. Πίστη ότι το προϊόν ή η υπηρεσία μπορούν να ικανοποιήσουν μια ανάγκη του πελάτη που δεν καλύπτεται καλύτερα από κάποια άλλη επιχείρηση ή οργανισμό.
2. Πίστη ότι η τεχνολογία που χρησιμοποιείται στην παραγωγή θα δώσει ένα προϊόν ή υπηρεσία σε ανταγωνιστική τιμή και ποιότητα.
3. Πίστη ότι με σκληρή δουλειά και τη συμπαράσταση των συνεργατών του, ο οργανισμός μπορεί να είναι επικερδής και να αναπτυχθεί.
4. Πίστη ότι η φιλοσοφία της επιχείρησης είναι τέτοια που θα έχει καλή κοινωνική φήμη, και θα μπορέσει να δώσει υλικές και ηθικές αμοιβές σε όσους δαπανήσουν τον χρόνο τους, την εργασία τους ή τα χρήματα τους βοηθώντας την επιχείρηση να επιβιώσει.
5. Πίστη ότι οι απόψεις της διεύθυνσης μπορούν να κατανοηθούν και να εφαρμοσθούν από τους εργαζομένους.

Η σαφής και κατανοητή δήλωση της αποστολής της επιχείρησης είναι απόλυτα απαραίτητη σε πολλούς τομείς, όπως: στη διεύθυνση, στους εργαζομένους, στους πελάτες, στους προμηθευτές, στους χρηματοδοτικούς οργανισμούς και στον ευρύτερο κοινωνικό περίγυρο. Χαρακτηρίζει την επιχείρηση και ξεκαθαρίζει τις βασικές της επιδιώξεις.

Η αποστολή, όπως είπαμε, εκφράζει τα αξίες και τις προτεραιότητες της διεύθυνσης του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι τις περισσότερες φορές πέρα από τη στενή επιχειρηματική πραγματικότητα, η αποστολή μπορεί και πρέπει να καλύπτει και ευρύτερα κοινωνικά θέματα. Τέτοια θέματα μπορεί να είναι: η αποφυγή οποιασδήποτε μορφής δωροδοκίας και η θέσπιση ελέγχων για την τήρηση αυτής της απόφασης, η απόφαση για την προστασία του περιβάλλοντος από τον οργανισμό, η

εφαρμογή αυστηρών κανόνων ασφαλείας και υγιεινής των εργαζομένων για την αποφυγή ατυχημάτων, η συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς για την ανταλλαγή απόψεων, έκτακτη πρόσληψη φοιτητών κ.ο.κ. Για παράδειγμα η απόφαση για προστασία του περιβάλλοντος θα καθοδηγήσει τον οργανισμό, όταν εγκρίνει μια νέα επένδυση να συμπεριλάβει σύστημα για τον καθορισμό των αποβλήτων.

Η αποστολή της επιχείρησης, μπορεί να μεταβληθεί, καθώς αλλάζουν οι συνθήκες του κλάδου της, ιδιαίτερα σε θέματα προϊόντων, αγορών, τεχνολογίας. Είναι σκόπιμο με κάθε τέτοια αλλαγή, η αποστολή να διατυπώνεται εξ αρχής, ώστε να εκφράζει το νέο προσανατολισμό της επιχείρησης.

4.7.5.2 Το περιβάλλον της επιχείρησης

Αφού γίνει η λεπτομερής διατύπωση της αποστολής της επιχείρησης και πριν γίνει η κατάρτιση της στρατηγικής, είναι απαραίτητο να αναλυθούν εις βάθος δύο τομείς: 1. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που καθορίζει την πορεία του κλάδου τις ευκαιρίες και τους κινδύνους της αγοράς.

2. Τις εσωτερικές δυνατότητες που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση. Αυτές θα καθορίσουν τη μοναδική ταυτότητα της επιχείρησης, και θα της δώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο κλάδο στο οποίο κινείται. Εδώ θα αναπτύξουμε δύο μεθόδους για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Και οι δύο μέθοδοι αποτελούνται από τα εξής τρία μέρη:

1) Καθορισμός των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τον οργανισμό. Εδώ μόνο διαφέρουν οι δύο μέθοδοι, που κάθε μια προτείνει δικούς της παράγοντες. Ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να αναπτύξει μόνος του τους παράγοντες που τον αφορούν και τον επηρεάζουν.

2) Βαθμολόγηση του κάθε παράγοντα σαν ελκυστικού ή απωθητικού για τον οργανισμό, τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον, όπως δηλαδή θα εξελιχθεί ο κάθε παράγοντας. *(Κανελλόπουλος Χ., 2000, σελ 308).*

3) Μετά από αυτή την αξιολόγηση των παραγόντων, χρειάζεται η απόφαση για τον καθορισμό τόσο των ευκαιριών που δίνει το περιβάλλον, όσο και των κινδύνων που θα παρουσιαστούν.

Πίνακας 8. Μέθοδος Α. προτεινόμενος κατάλογος εξωτερικών παραγόντων

	Πολύ ελκυστικός	Ελκυστικός	Αδιάφορος	Αποθητικός	Πολύ αποθητικός
<p>Παράγοντες της αγοράς</p> <ul style="list-style-type: none"> - Μέγεθος της αγοράς - Ανάπτυξη της αγοράς - Αριθμός προϊόντων - Πολιτική τιμών - Εποχικότητα πωλήσεων - Περιθώρια κέρδους του κλάδου 					
<p>Ανταγωνισμός</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ένταση του ανταγωνισμού - Αριθμός ανταγωνισμός - Μέγεθος ανταγωνιστών - Ευκολία στην είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο - Ευκολία στην έξοδο επιχειρήσεων από τον κλάδο - Παραγωγική δυναμικότητα του κλάδου - Βαθμός αξιοποίησης της παραγωγικής δυναμικότητας του κλάδου - Ύπαρξη ανταγωνισμού από άλλους κλάδους 					
<p>Πολιτικοοικονομικοί παράγοντες</p> <ul style="list-style-type: none"> - Πληθωρισμός - Συναλλαγματικές ισοτιμίες - Επίπεδα μισθών ανταμοιβών - Προμήθεια πρώτων υλών εξωτερικού 					

<ul style="list-style-type: none"> - Εξαγωγές - Νομοθεσία - Φορολογία - Διάφορες διατάξεις - Κρατική υποστήριξη <p>Τεχνολογικοί Παράγοντες</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ταχύτητα αλλαγής της τεχνολογίας - Πολυπλοκότητα της τεχνολογίας - Ευρεσιτεχνίες - Έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων - Έρευνα και ανάπτυξη νέων διαδικασιών παραγωγής <p>Κοινωνικοί Παράγοντες</p> <ul style="list-style-type: none"> - Μόλυνση του περιβάλλοντος - Επάρκεια ποσοτική και ποιοτική του εργατικού δυναμικού - Προστασία του καταναλωτή - Δημογραφικές αλλαγές - Προσωπική προσαρμογή στο διεθνές (ή ευρύτερο) περιβάλλον 					
---	--	--	--	--	--

Η προσοχή του κάθε οργανισμού θα στραφεί κύρια προς του παράγοντες που είναι ζωτικοί για τον οργανισμό, ενώ θα αγνοήσει άλλους που δεν τον επηρεάζουν. *(Κανελλόπουλος Χ., 2000,σελ 309).*

Στο ερώτημα που θα βρει η διεύθυνση στοιχεία σχετικά με τους εξωτερικούς παράγοντες, αναφέρονται στη συνέχεια μερικές πηγές πληροφόρησης.

1. Κρατικές εκδόσεις και μελέτες
2. Ειδικοί οργανισμοί (ΕΟΜΜΕΧ, ΕΤΒΑ, ΟΠΕ κλπ)
3. Δελτία και συγκεντρώσεις επαγγελματικών οργανώσεων
4. Καθημερινός τύπος – οικονομικά περιοδικά
5. Ειδικά στατιστικά δελτία τραπεζών και άλλων οργανισμών
6. Διαφημιστικά φυλλάδια προμηθευτών – ανταγωνιστών – μεγάλων πελατών
7. Βιβλία, μελέτες σχετικά με τον κλάδο.

Βέβαια, ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να ψάξει να βρει πηγές σχετικές με τις ιδιαιτερότητες του κάθε κλάδου.

Μέθοδος Β. Η ανάλυση του Μ. Porter σε επίπεδο επιχείρησης

Κατά τον Μ. Porter, η επίδραση του περιβάλλοντος στην επιχείρηση μπορεί να προέλθει από παράγοντες που ομαδοποιούνται στις παρακάτω γενικές κατηγορίες:

- Φραγμοί σε νέους ανταγωνιστές.
- Ανταγωνισμός μεταξύ των οργανισμών που βρίσκονται ήδη στον κλάδο.
- Εξάρτηση από τους προμηθευτές.
- Εξάρτηση από τους πελάτες.
- Ύπαρξη προϊόντων που μπορούν να αντικαταστήσουν τα προϊόντα του κλάδου
- Κρατικές αποφάσεις και ενέργειες.

Δίνουμε τώρα ένα πίνακα με πιο αναλυτικούς παράγοντες ομαδοποιημένους σύμφωνα με τον Μ. Porter. Η χρήση του πίνακα αυτού γίνεται με τον ίδιο τρόπο όπως και με τον πίνακα της Μεθόδου Α.

(Κανελλόπουλος Χ., 2000, σελ 310).

Πίνακας 9. Περιβαλλοντικοί Παράγοντες που επιδρούν στην επιχείρηση.

Παράγοντες της αγοράς	Πολύ ελκυστικός	Ελκυστικός	Αδιάφορος	Αποθητικός	Πολύ αποθητικός
Φραγμοί σε νέους ανταγωνιστές					
- Ύψος συνολικής επένδυσης					
- Γνωστά ονόματα επένδυσης					
- Ειδικευμένα ή δύσκολα κανάλια διανομής προϊόντων					
- Ειδικευμένη ή δύσκολη τεχνολογία					
- Πολύτιμη εμπειρία					

- Δυσεύρετες πρώτες ύλες

Ανταγωνισμός

- Αριθμός ισοδύναμων επιχειρήσεων - ανταγωνιστών
- Ανάπτυξη του μεγέθους της αγοράς
- Εξειδικευμένα προϊόντα
- Μεγάλες δυναμικότητες παραγωγής.
- Διαφορετικές στρατηγικές των ανταγωνιστών

Εξάρτηση από προμηθευτές

- Αριθμός των σημαντικών προμηθευτών
- Ευκολία των προμηθευτών να αλλάξουν πελάτες
- Οι προμηθευτές σκέπτονται να μπουν στον κλάδο
- Οι επιχειρήσεις του κλάδου σκέπτονται να επεκταθούν, ώστε να προμηθεύονται προϊόντα μη επεξεργασμένα
- Συμμετοχή του κλάδου στην προσθήκη αξίας στο προϊόν των προμηθευτών μας
- Σημασία του κλάδου στους προμηθευτές
- Προϊόντα που μπορεί να αντικαταστήσουν τα προϊόντα των προμηθευτών

Εξάρτηση από πελάτες

- Αριθμός σημαντικών πελατών
- Ύπαρξη προϊόντων που αντικαθιστούν τα προϊόντα του κλάδου
- Ευκολία πελατών να αλλάξουν προϊόν
- Οι πελάτες να φτιάχνουν οι ίδιοι το προϊόν
- Οικονομικά άνεση των πελατών
- Σημασία του προϊόντος στους πελάτες
- Υψηλό κόστος του προϊόντος για τους πελάτες

Ύπαρξη προϊόντων που αντικαθιστούν αυτά του κλάδου

- Ευκολία παραγωγής και διάθεσης των υποκατάστατων
- Ευκολία αλλαγής για τους πελάτες
- Η παραγωγή των υποκατάστατων είναι πολύ κερδοφόρα
- Η τιμή των υποκατάστατων
- Η ποιότητα τους

Κρατικές ενέργειες

- Προστασία του κλάδου
- Φορολογική μεταχείριση
- Οικονομικές – δανειακές διευκολύνσεις

- Συνεπής και σταθερή πολιτική					
- Δασμολογική πολιτική					
- Συναλλαγματικές ισοτιμίες					
- Διευκολύνσεις που παρέχονται σε άλλους ανταγωνιστές (π.χ. σε άλλες περιοχές ή χώρες)					

Η διεύθυνση αφού ακολουθήσει τη διαδικασία που περιγράψαμε στην αρχή του 2 μέρους (το περιβάλλον της επιχείρησης), θα καταλήξει σε ένα μικρό αριθμό πολύ ελκυστικών και σημαντικών παραγόντων στον κλάδο, που θα δημιουργήσουν τις μελλοντικές ευκαιρίες, όσο και σε έναν αριθμό πολύ απωθητικών και σημαντικών παραγόντων, που αποτελούν τους κινδύνους για την επιχείρηση. Έτσι τελειώνει η φάση της μελέτης του περιβάλλοντος της επιχείρησης.

4.7.5.3 Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος

Αντίστοιχα με τη μέθοδο που αναφέραμε, για τη διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, θα αναπτύξουμε μια παρόμοια μέθοδο για εσωτερική ανάλυση. Πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη διαφορετική προσέγγιση, από την ανάλυση του περιβάλλοντος, στα βήματα που ακολουθούν:

1. Καθορισμός των σημαντικών στρατηγικών εσωτερικών παραγόντων. Αυτό είναι ιδιαίτερα δύσκολο θέμα και απαιτεί μεγάλη ικανότητα για να επιτευχθεί. Παρακάτω, παραθέτουμε έναν ενδεικτικό πίνακα με εσωτερικούς παράγοντες που μπορεί να είναι σημαντικοί σε διάφορες επιχειρήσεις. Φυσικά μια επιχείρηση μπορεί να προσθέσει άλλους σημαντικούς παράγοντες που δεν φαίνονται στον πίνακα. Για παράδειγμα, για μια επιχείρηση ενδυμάτων η οικονομική παραγωγή και η γρήγορα προσαρμογή στις απαιτήσεις των καταναλωτών είναι βασικά στοιχεία. Για μια επιχείρηση κατασκευής εξειδικευμένων ηλεκτρονικών κυκλωμάτων, η ποιότητα των προϊόντων και η τεχνολογική πρωτοπορία κυριαρχεί.
2. Αφού βρεθούν οι κρίσιμοι εσωτερικοί παράγοντες, αυτοί πρέπει να βαθμολογηθούν. Δηλαδή, ο οργανισμός πρέπει να αποφασίσει την κατάσταση του ως προς αυτούς τους παράγοντες. Αυτό μπορεί να γίνει κυρίως με δύο τρόπους:

A: Σύγκριση με τους κυριότερους ανταγωνιστές του κλάδου. Μπορεί κάποιος οργανισμός να υπερτερεί στην τεχνολογία, αλλά να υστερεί στις πωλήσεις ή να υπερτερεί σε νέα προϊόντα αλλά, να μην ελέγχει καλά τα οικονομικά του.

B: Σύγκριση με το παρελθόν του οργανισμού. Αν η διεύθυνση αναλύσει την παρούσα κατάσταση έχει μια σχετική αυτογνωσία για το τι πηγαίνει καλά και τι όχι. Που πήγε καλά η επιχείρηση; Είχε δραστήριο δίκτυο διανομής, πετυχημένη διαφήμιση, ευελιξία ή οικονομία στην παραγωγή, έλεγχο πάνω στα διαθέσιμα χρήματα; Μια ανάλυση της εξέλιξης των πωλήσεων, του κόστους και των κερδών είναι πολύ κατατοπιστικές. Ιδιαίτερα αν υπάρχουν στοιχεία κατά ομάδα προϊόντων ή περιοχές πώλησης ή πελάτες.

3. Η παραπάνω ανάλυση, που είναι συνήθως δύσκολη και μάλλον δυσάρεστη (ποιος θα παραδεχθεί εύκολα ότι υστερεί σε ένα σημαντικό παράγοντα;), οδηγεί στον καθορισμό ορισμένων σημαντικών παραγόντων, στους οποίους βρίσκεται σε κακή κατάσταση (αδυναμίες). Εκεί κλείνει και η διερεύνηση της εσωτερικής κατάστασης. Τα ισχυρά σημεία και οι αδυναμίες θα μας βοηθήσουν στο επόμενο βήμα, στην κατάρτιση του στρατηγικού σχεδίου. *(Κανελλόπουλος Χ., 2000,σελ 315).*

Πίνακας 10. Βασικοί εσωτερικοί παράγοντες.

Πιθανά ισχυρά σημεία και αδυναμίες.

Πωλήσεις

- Εύρος προσφερόμενων προϊόντων.
- Συγκέντρωση σε λίγα προϊόντα ή λίγους πελάτες.
- Γνώση των αγορών και των πελατών που εξυπηρετούνται.
- Μερίδιο αγοράς.
- Δυνατότητα επέκτασης σε νέα προϊόντα.
- Δίκτυα διανομής: αριθμός – κάλυψη – έλεγχος.
- Καλή οργάνωση των πωλήσεων.
- Φήμη στην αγορά.
- Διαφήμιση.
- Πολιτική τιμών και δυνατότητα αλλαγής των τιμών.

- Ικανότητα στην εκμετάλλευση πληροφοριών από την αγορά για το σχεδιασμό νέων προϊόντων.
- Πιστή πελατεία.
Οικονομικά - Λογιστική
- Διαθέσιμα μετρητά (ρευστότητα).
- Δυνατότητα δανειοδότησης / Εύρεση κεφαλαίων.
- Φορολογική πολιτική.
- Οικονομικές σχέσεις ιδιοκτητών – διευθυντών.
- Αξιοποίηση ευνοϊκών διατάξεων για φορολογία – αποσβέσεις – επιδότηση επιτοκίων.
- Ύπαρξη αποτελεσματικών συστημάτων ελέγχου των οικονομικών μεγεθών.
- Σύνταξη προϋπολογισμού – Έλεγχος τους κόστους.
- Οικονομικά μεγέθη.
- Ευελιξία στη δομή του κεφαλαίου κίνησης (αποθέματα, γραμμάτια πληρωτέα – εισπρακτέα, προμηθευτές – πελάτες – δάνεια).
Παραγωγή - Τεχνολογία
- Κόστος και εύκολη εύρεση πρώτων υλών.
- Σχέσεις με προμηθευτές.
- Ύπαρξη συστημάτων ελέγχου και διαχείρισης των αποθεμάτων.
- Τοποθεσία της παραγωγικής μονάδας.
- Διαρρύθμιση και αξιοποίηση των σωρών της παραγωγικής μονάδας.
- Οικονομική αξιοποίηση των παραγωγικών δυνατοτήτων.
- Χρησιμοποίηση εργολαβικών εργασιών.
- Ποιότητα και αποτελεσματική χρήση του μηχανισμού εξοπλισμού.
- Συστήματα σχεδιασμού της παραγωγής, των προμηθειών.
- Ύπαρξη ποιοτικού ελέγχου.
- Σύστημα ελέγχου της παραγωγής.
- Κόστος παραγωγής.
- Τεχνολογία παραγωγής.
- Έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων.
- Έρευνα και ανάπτυξη νέων διαδικασιών παραγωγής.
- Διπλώματα ευρεσιτεχνίας και άλλες νομικές καλύψεις.

Προσωπικό

- Διοίκηση του προσωπικού.
- Επίπεδο ικανοτήτων του προσωπικού.
- Ηθικό του προσωπικού.
- Σχέσεις προϊσταμένων – υφισταμένων.
- Χρήση κινήτρων για αύξηση της απόδοσης.
- Διαδικασία προσλήψεων – εκπαίδευσης.
- Διαδικασία προαγωγών.
- Απουσίες προσωπικού – συχνές παραιτήσεις.
- Εξειδικευμένο προσωπικό.

Γενικότερη οργάνωση

- Δομή της οργάνωσης – ιεραρχία.
- Φήμη και κύρος του ανταγωνισμού.
- Ικανότητα της επιχείρησης να πετυχαίνει τους στόχους της στο παρελθόν.
- Επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση.
- Συστήματα διοικητικού ελέγχου.
- Γενικό κλίμα μέσα στον οργανισμό.
- Ποιότητα και επίπεδο της διεύθυνσης.
- Σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού και διοίκησης.

Στο μέρος I του σχήματος 6 που ακολουθεί η επιχείρηση είναι ισχυρή και οι συνθήκες ευνοϊκές. Η συγκέντρωση στις αγορές και προϊόντα που ήδη κατέχει είναι η σωστή λύση. Αύξηση του μεριδίου αγοράς, ανάπτυξη των εσωτερικών δυνατοτήτων, αύξηση των επενδύσεων είναι μέρος της στρατηγικής. Εκτός αυτών, η επιχείρηση μπορεί να αρχίσει να παράγει υλικά που τώρα προμηθεύεται έτοιμα, ώστε να επεκτείνει τις δυνατότητες κέρδους της. Εξάλλου μπορεί να προχωρήσει σε απόκτηση δικών της δικτύων διανομής, ή σε παραγωγή νέων προϊόντων ή επέκταση της δυναμικότητας της. *(Κανελλόπουλος Χ., 2000,σελ 316).*

Στο II μέρος η καλύτερη ιδέα είναι να χρησιμοποιηθούν τα έσοδα από τα επικερδή προϊόντα για την ανάπτυξη της επιχείρησης σε τομείς, όπου θα αξιοποιήσει τα ισχυρά εσωτερικά της χαρακτηριστικά. Αν ο κλάδος με την ευρεία έννοια δεν πάει καλά, τότε η επιχείρηση πρέπει να στραφεί σε άλλο κλάδο.

Στο III εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες είναι αρνητικοί. Η επιχείρηση μπορεί να μικρύνει και συγχρόνως να αρχίσει την ανάπτυξη νέων τομέων δραστηριότητας. Η πώληση της επιχείρησης μπορεί να προσφέρει το αρχικό κεφάλαιο για ένα νέο ξεκίνημα.

Στο IV ενώ ο κλάδος αναπτύσσεται η επιχείρηση χωλαίνει. Μόνο η χάραξη νέας στρατηγικής μπορεί να δώσει απάντηση στο τι πρέπει να γίνει. Πιο συγκεκριμένα η διεύθυνση πρέπει να απαντήσει σε δύο ερωτήματα. Ποια προσέγγιση της επιχείρησης είναι λανθασμένης; Ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος για να βελτιωθεί αυτή η προσέγγιση; Βέβαια χρειάζεται διοικητική ικανότητα, σκληρή δουλειά και επαρκή κεφάλαια.

Αφού τελειώσει η ανάλυση της επιχείρησης, η διεύθυνση έχει καταλήξει σε τρία βασικά συμπεράσματα:

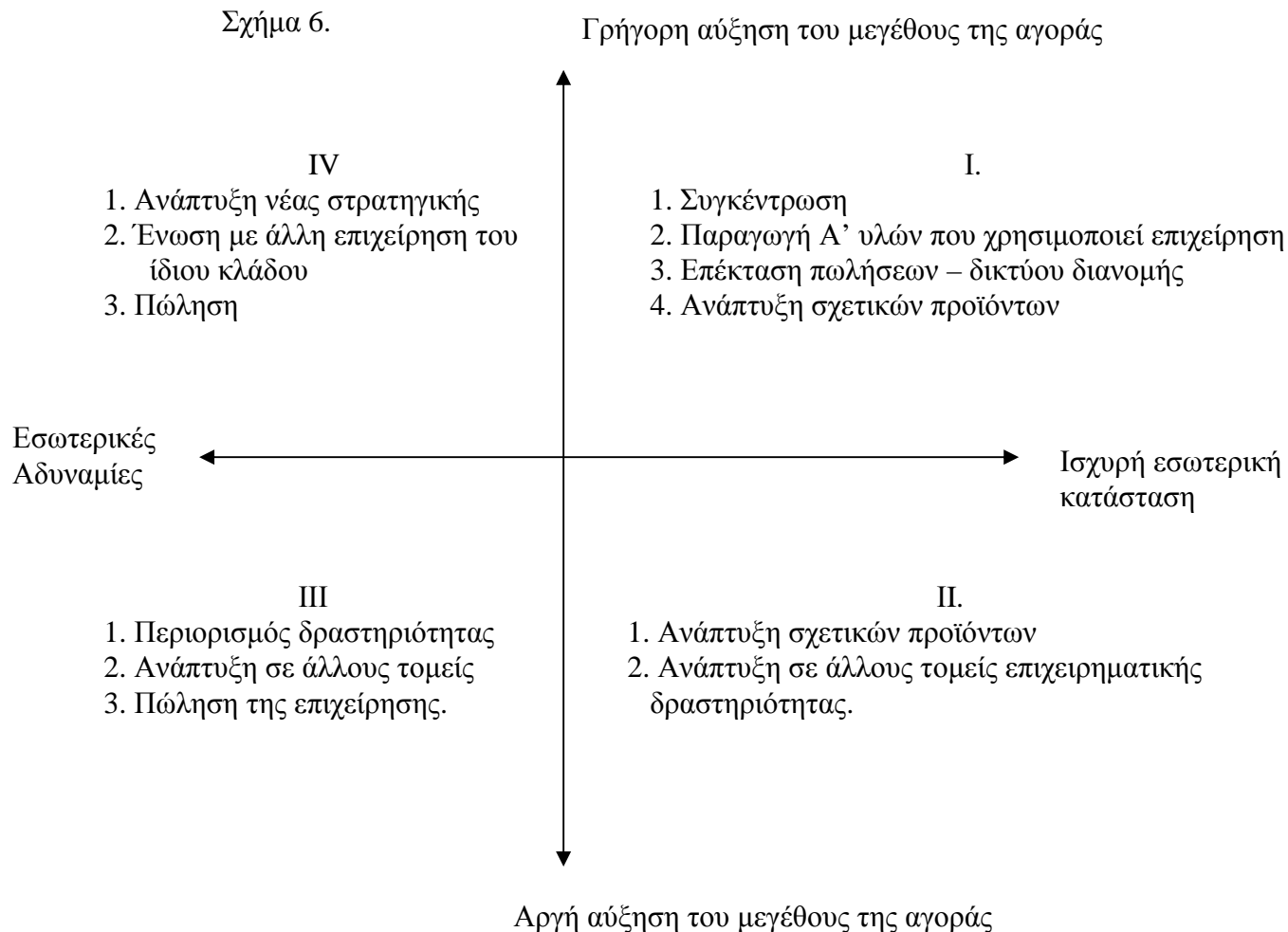
- Ποια είναι η κύρια αποστολή του οργανισμού.
- Ποιες ευκαιρίες – κινδύνους δίνει το περιβάλλον.
- Ποια είναι τα ισχυρά σημεία και οι αδυναμίες της επιχείρησης.

Το επόμενο βήμα είναι ο συνδυασμός αυτών των στοιχείων και η κατάρτιση της στρατηγικής.

4.7.5.4 Η κατάρτιση της στρατηγικής

Για να διαπιστώσουμε, ότι μερικές στρατηγικές ταιριάζουν καλύτερα σε ορισμένες καταστάσεις του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, και λιγότερο σε άλλες, ας δούμε το σχήμα 6 όπου η σχετική εσωτερική κατάσταση της επιχείρησης σχετίζεται με μια σημαντική μεταβλητή του περιβάλλοντος, που είναι η αύξηση του μεγέθους της αγοράς. Ο παράγοντας αυτός είναι θεμελιώδης για τον χαρακτηρισμό του περιβάλλοντος σαν ευνοϊκού ή μη ευνοϊκού, αλλά θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί κάποιος ή κάποιοι άλλοι παράγοντες, που είναι σημαντικοί για την συγκεκριμένη επιχείρηση για να μπορέσει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των περιστάσεων. Γενικά όμως αυτό είναι σχετικά εύκολο, όταν οι συνθήκες της αγοράς είναι ευνοϊκές. Εάν υστερεί σε ορισμένα απαραίτητα στοιχεία, η επιχείρηση μπορεί να καταλήξει στην ένωση της (συνεταιρισμός) με άλλη επιχείρηση του κλάδου, που διαθέτει την εσωτερική δομή που χρειάζεται ο κλάδος. Η πώληση της επιχείρησης ή η αλλαγή της διεύθυνσης είναι η άλλη εναλλακτική λύση.

Σχήμα 6.



ΠΗΓΗ: *Κανελλόπουλος Χ., 2000,σελ 316*

Γενικεύοντας για την μικρομεσαία επιχείρηση μπορούμε να πούμε ότι απαιτείται μια στρατηγική συγκέντρωσης ή διαφοροποίησης.

Η στρατηγική της διαφοροποίησης είναι η δημιουργία ενός προϊόντος, που είναι μοναδικό σε κάποιο χαρακτηριστικό του και αυτό το διαφοροποιεί από τα προϊόντα των ανταγωνιστών και το κάνει απαραίτητο σε ένα σύνολο αγοραστών.

Η διαφοροποίηση μπορεί να βασίζεται:

- Σε τεχνολογική υπεροχή
- Σε ποιότητα
- Σε εξυπηρέτηση
- Σε μια ιδιαίτερη χαμηλή τιμή

Η στρατηγική της συγκέντρωσης απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο σύνολο αγοραστών ή μια συγκεκριμένη περιοχή ή μια συγκεκριμένη λειτουργία. Η ιδέα είναι ότι η επιχείρηση με το να εξειδικευθεί σε κάτι συγκεκριμένο, κερδίζει ένα μεγάλο πλεονέκτημα στον τομέα που διάλεξε.

Πέρα από τις πιο πάνω δύο γενικές στρατηγικές, η επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει ορισμένες στρατηγικές ανάλογα με την κατάσταση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η κατάσταση αυτή μπορεί να διακριθεί σε τέσσερις κατηγορίες που αφορούν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

ΚΛΑΔΟΣ

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

- | | |
|-----------------|--|
| 1. Διασπασμένος | - Δεν υπάρχει κάποιος μεγάλος ανταγωνιστικότητα
- Πολλές μικρές επιχειρήσεις |
| 2. Ωριμος | - Έχει ολοκληρωθεί η γρήγορη ανάπτυξη |
| 3. Παρακμάζων | - Πτώση των πωλήσεων για μεγάλο χρονικό διάστημα |
| 4. Νέος κλάδος | - Νέα προϊόντα – υπηρεσίες
- Δεν έχουν αναδειχθεί επιτυχημένες επιχειρήσεις ακόμη
- Δεν υπάρχουν σαφή κριτήρια επιτυχίας |

Για κάθε κατηγορία κλάδου θα αναφέρουμε μερικές στρατηγικές, που μπορεί να εφαρμοσθούν:

Διασπασμένος κλάδος

- Κατάκτηση κάποιου πλεονεκτήματος με βάση την τεχνολογική υπεροχή.
- Προσφορά πρόσθετης υπηρεσίας που δεν διατίθεται από κάποιο ανταγωνιστή.
- Μεγάλη εξειδίκευση προϊόντων με σύγχρονη άνοδο της ποιότητας και ποσότητας ειδών προϊόντων σε αυτόν τον εξειδικευμένο τομέα.
- Απομόνωση και ενδιαφέρον για ένα συγκεκριμένο σύνολο καταναλωτών – αγοραστών

Ωριμος κλάδος

- Σωστή και λεπτομερή κοστολόγηση για την διακοπή μη επικερδών προϊόντων – υπηρεσιών.
- Τιμολόγηση που εκμεταλλεύεται περιθώρια των προϊόντων.
- Ανάπτυξη νέων παραγωγικών διαδικασιών.
- Ανάπτυξη εξαγωγών.
- Αγορά άλλων παρόμοιων επιχειρήσεων σε καλή τιμή.

Παρακμάζων κλάδος

Εδώ πριν από οποιαδήποτε απόφαση για την στρατηγική, η εσωτερικά ανάλυση θα δείξει αν η κατάσταση της επιχείρησης είναι τέτοια, που να της εξασφαλίζει μια βιώσιμη θέση μέσα στον κλάδο. Μετά η διερεύνηση του κλάδου θα

δείξει αν θα παραμείνουν μερικές επιτυχημένες επιχειρήσεις ή αν ο κλάδος θα εξαφανισθεί.

Νέος Κλάδος

- Ευέλικτη και ευπροσάρμοστη στρατηγική. Δεν υπάρχουν ακόμη πρότυπα σωστής διοίκησης.
- Ταχύτητα στην παρουσίαση καινοτομιών, αλλά και μεγάλη προσοχή, ώστε να είναι επιτυχημένες αυτές οι κινήσεις.
- Έντονη διερεύνηση της αγοράς για τον εντοπισμό νέων πελατών ή νέων γεωγραφικών περιοχών ή νέων εφαρμογών των προϊόντων.
- Καθιέρωση της φήμης της επιχείρησης σαν πρωτοπόρου, αλλά και σαν καλού ποιοτικά οργανισμού.
- Μεγάλη προσοχή στις κινήσεις των μεγάλων εταιρειών του κλάδου, που δείχνουν νέες κατευθύνσεις σε:
 - A. τεχνολογία
 - B. προϊόντα
 - Γ. τιμές
 - Δ. στρατηγική γενικά

Η κάθε μικρομεσαία επιχείρηση θα καταρτίσει μόνη της, με βάση τις τεχνικές και τις διαδικασίες που αναφέραμε, την στρατηγική που της ταιριάζει. Σαν παρατηρήσεις θα αναφέρουμε μερικές γενικές αρχές που ισχύουν για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και μερικά προβλήματα που παρουσιάζονται σε αυτές.

A. Γενικοί κανόνες

1. Η ανάπτυξη και το μέγεθος μιας μικρομεσαίας επιχείρησης απαιτεί περισσότερα κεφάλαια από όσα παράγουν τα κέρδη. (*Κανελλόπουλος Χ., 2000,σελ 317*).
2. Η μικρομεσαία επιχείρηση που μεγαλώνει πρέπει να φροντίζει για την κάλυψη των οικονομικών της αναγκών τουλάχιστον για ένα ορίζοντα δύο ή τριών χρόνων.
3. Οι μελλοντικές ανάγκες σε στοιχεία και πληροφόρηση πρέπει να προβλέπονται. Σύστημα συλλογής, ανάλυσης και παρουσίασης των στοιχείων πέρα από τα λογιστικά, πρέπει να σχεδιάζονται συνήθως από εξωτερικούς συμβούλους.
4. Η μικρομεσαία επιχείρηση πρέπει να συγκεντρώνει την δραστηριότητα της σε προϊόντα – αγορές – τεχνολογίες, που δίνουν αποτέλεσμα, αποφεύγοντας άσκοπες ενέργειες.
5. Πρέπει να προβλέπονται και να καλύπτονται οι ανάγκες σε στελέχη.

B. Στρατηγικά προβλήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

1. Λανθασμένη ή ανεπαρκής έρευνα αγοράς. Ξεκίνημα και ανάπτυξη της επιχείρησης με βάση μόνο τον ενθουσιασμό.
2. Έλλειψη κατάλληλων εμπειριών, ειδίκευσης ή χαρακτηριστικών των στελεχών. Αυτό ισχύει για όλους τους τομείς και τα επίπεδα.
3. Έλλειψη αρκετών κεφαλαίων. Συνήθως χρειάζονται πολλά οικονομικά μέσα στο ξεκίνημα και στην ανάπτυξη της επιχείρησης.
4. Μικρή υποστήριξη από μεγάλους προμηθευτές, που συνήθως υπόσχονται περισσότερα από όσα μπορούν να τηρήσουν.

4.7.6 Οι στρατηγικοί στόχοι

Μέχρι την στιγμή, που η στρατηγική της επιχείρησης εκφρασθεί με συγκεκριμένους στόχους απόδοσης, στην επίτευξη συγκεκριμένης θέσης και σε συγκεκριμένες ενέργειες, υπάρχει μεγάλος κίνδυνος, ότι η στρατηγική θα παραμείνει μια δήλωση καλής θέλησης και απραγματοποίητης επιτυχίας. Όταν τα επιζητούμενα αποτελέσματα και οι θέσεις γίνουν συγκεκριμένα και μετρήσιμα είναι δυνατόν:

1. να γίνουν επενδύσεις προς την σωστή κατεύθυνση,
2. οι προτεραιότητες να συμφωνηθούν και να τεθεί χρονικό πλαίσιο,
3. αρμοδιότητα και ευθύνες να ανατεθούν και κάποιος να φέρει την ευθύνη για μια εργασία που γίνεται

Ιδανικά οι στόχοι συνδέονται:

1. εξωτερικά με την φήμη και το κύρος της επιχείρησης, και την θέση της μέσα στον κλάδο,
2. εσωτερικά με τα επιθυμητά αποτελέσματα όπως πωλήσεις, κέρδος, ρυθμός αύξησης, ρευστότητα, αποδοτικότητα κεφαλαίου, ανταγωνιστική θέση κ.ο.κ.

Η εμπειρία δείχνει, ότι οι διοικήσεις που βάζουν στόχους για τις επιχειρήσεις και τους εαυτούς τους, είναι πιθανότερο να τους επιτύχουν από τις διοικήσεις που εργάζονται χωρίς στόχους. Οι στόχοι συγκεντρώνουν την προσοχή του προσωπικού σε αυτό που πρέπει να επιτευχθεί. (*Κανελλόπουλος Χ., 2000,σελ 321*).

Οι στόχοι χρειάζονται σε όλους τους τομείς και σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Συνήθως είναι καλύτερα να υπάρχουν βραχυχρόνιοι και μακροχρόνιοι στόχοι. Ως παράδειγμα, σαν στόχοι μπορεί να τεθούν: η αύξηση των εσόδων, κέρδη, ρευστότητα, οικονομική ανεξαρτησία, θέση μεταξύ του ανταγωνισμού, κύρος της επιχείρησης, οικονομική διαχείριση, οικονομία παραγωγής, αριθμός προϊόντων,

τεχνολογική δυνατότητα, βαθμός βιωσιμότητας σε περίοδο κρίσης, και κοινωνικής ευθύνη.

Θα αναφέρουμε κανόνες για το τι πρέπει να χαρακτηρίζεται στόχος της επιχείρησης.

- i. Ένας στόχος πρέπει να αφορά ένα μοναδικό, συγκεκριμένο θέμα.
- ii. Ένας στόχος αφορά τα αποτελέσματα όχι την ενέργεια, που προηγείται για να επιτευχθεί το αποτέλεσμα.
- iii. Ένας στόχος πρέπει να είναι μετρήσιμος (να εκφράζεται αριθμητικά όπου αυτό είναι δυνατό).
- iv. Ένας στόχος πρέπει να περιέχει τον χρόνο μέσα στον οποίο θα πραγματοποιηθεί
- v. Ένας στόχος πρέπει να είναι δύσκολος αλλά πραγματοποιήσιμος.

4.7.6.1. Σαφήνεια στόχων

Για να μπορέσει ένας επιχειρηματίας να κρατήσει την επιχείρηση του ανταγωνιστική και σε ανάπτυξη, πρέπει να βάζει στόχους για την δράση της, όπως έβαλε στόχους και για την δημιουργία της. Ο καθορισμός στόχων είναι ιδιαίτερα ζωτικής σημασίας όταν η επιχείρηση αρχίσει να αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς και να αποκτά περισσότερους συνεργάτες, περισσότερη πολυπλοκότητα και ενδεχομένως περισσότερα εσωτερικά προβλήματα για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού της. Σε αυτή ακριβώς τη φάση ο επιχειρηματίας πρέπει να δρα σαν μάνατζερ και να καθοδηγεί τους συνεργάτες του προς την επίτευξη των κοινών στόχων, που έχουν τεθεί για την επιχείρηση. Χαρακτηριστικά και επιτυχημένα είναι όσα αναφέρει εν προκειμένω ο γνωστός Robert Townsend πρώην πρόεδρος της εταιρείας Avis ενοικίασης αυτοκινήτων ο οποίος σημειώνει τα ακόλουθα:

«Ένα από τα σπουδαιότερα καθήκοντα ενός ηγέτη είναι να κάνει την οργάνωση της επιχείρησης να συγκεντρώσει την προσοχή της στους στόχους της. Στην περίπτωση της Avis χρειάστηκαν έξι μήνες για να καθοριστούν οι σκοποί μας, οι οποίοι ήταν οι εξής: θέλουμε να γίνουμε η ταχύτερα αναπτυσσόμενη επιχείρηση με τα υψηλότερα περιθώρια κέρδους στον κλάδο της ενοικιάσεων και χρονομισθώσεως αυτοκινήτων χωρίς οδηγούς». (*Κανελλόπουλος Χ., 2000, σελ 323*).

«Αυτός ο σκοπός ήταν τόσο απλός, ώστε δεν χρειαζόταν καν να τον γράψουμε. Τον χρησιμοποιούσαμε όμως σε κάθε ομιλία και λόγο και όπου μπορούσε να ταιριάζει αυτός. Αυτό είχε μια επίπτωση στον κόσμο, διότι μέχρι εκείνη την

εποχή ο ανταγωνιστή μας Hertz είχε ένα πολύ μεγάλο μερίδιο στην αγορά και σκεπτόταν και έπραττε σαν ο κυρίαρχος της αγοράς. Ακόμη ο ορισμός του κοινού μας σκοπού ξεκαθάριζε, ότι βρισκόμαστε στον κλάδο της ενοικίασεως και χρονομισθώσεως οχημάτων χωρίς οδηγό. Αυτό μας βοήθησε να βάλουμε παρωπίδες στον εαυτό μας και να σταματήσουμε να σκεπτόμαστε προς άλλες κατευθύνσεις σχετικές κάπως με τον κλάδο μας, όπως τα ξενοδοχεία, οι αεροπορικές εταιρείες και τα ταξιδιωτικά γραφεία. Επίσης, μας έδειξε ο καθορισμός του στόχου αυτού, ότι θα έπρεπε να απαλλαγούμε από μερικές παρεμφερείς δραστηριότητες της εταιρείας μας, όπως οι επιχειρήσεις αξιοθέατων και περιηγήσεων. Όταν λοιπόν καθορίζονται και συμφωνούνται οι σκοποί, τους οποίους θα πρέπει να επιδιώξει από κοινού όλος ο κόσμος της επιχειρήσεως ο ηγέτης και τα στελέχη πρέπει να είναι ανυποχώρητοι και αυστηροί προς τον εαυτό τους και προς τους άλλους. Εάν επομένως μια ιδέα που έρχεται στο μυαλό τους ή εκφράζεται από κάποιους συνεργάτες βρίσκεται εκτός των σκοπών της επιχειρήσεως, θα πρέπει χωρίς κανένα δισταγμό να τον απορρίπτει ασυζητητί!».

Όπως λοιπόν σημειώνεται πιο πάνω, το κλειδί για μια τέτοια μονοδιάστατη επιδίωξη της επιχειρήσεως, ο επιχειρηματίας πρέπει να εξασφαλίσει, ότι κάθε εργαζόμενος και συνεργάτης του αντιλαμβάνεται σωστά και επιδιώκει τους στόχους αυτούς. Σχετικά με το θέμα αυτό ο γνωστός καθηγητής, συγγραφέας και σύμβουλος επιχειρήσεων Peter F. Drucker σημειώνει τα εξής: « Καμία άλλη αρχή της αποτελεσματικότητας δεν παραβιάζεται σήμερα τόσο συχνά όπως η βασική αρχή της συγκεντρώσεως. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα φαίνεται σαν πολλά στελέχη να έχουν σαν ρητό τους “Ας κάνουμε λόγο από το καθετί” και έτσι διασκορπίζουν τις προσπάθειες τους σε διάφορες κατευθύνσεις αντί να τις συγκεντρώνουν προς μια» με αποτέλεσμα να μην υπάρχει σχεδόν πουθενά αρκετή επιτυχία.

4.7.6.2 Χρονική κλιμάκωση στόχων

Με τον καθορισμό στόχων ο επιχειρηματίας θα πρέπει να ξεκαθαρίσει ποιοι είναι οι στόχοι, που απαιτούν άμεση προσοχή και δραστηριοποίηση και ποιοι είναι πιο μακροχρόνιοι στόχοι και επιδέχονται μακροχρόνιο προγραμματισμό.

Βέβαια ένας κοινός στόχος όλων των επιχειρηματιών και των επιχειρήσεων είναι να δημιουργήσουν ένα θετικό οικονομικό αποτέλεσμα δηλαδή κέρδος, το οποίο θα τους επιτρέπει να επιβιώνουν και να αναπτύσσονται. Εν τούτοις κανονικά θα πρέπει το κέρδος να είναι απλά μια ανταμοιβή της επιχειρήσεως για επιτυχημένη

δραστηριότητα δηλαδή για την παραγωγή και πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών που ικανοποιούν ανάγκες του κοινού. Η διευκρίνιση κανονικά που κάναμε πιο πάνω σημαίνει, ότι στη περίπτωση αυτή δεν αναφερόμαστε σε ανώμαλες καταστάσεις όπως είναι για παράδειγμα η φοροδιαφυγή και οι ιδιαίτερες σχέσεις του επιχειρηματία ή της επιχειρήσεως με ισχυρά άτομα δηλαδή καταστάσεις οι οποίες δημιουργούν κέρδη για την επιχείρηση, τα οποία εδώ θα χαρακτηρίζαμε ανώμαλα. Άρα τα κέρδη θα πρέπει να είναι ένα κριτήριο μετρήσεως της χρησιμότητας της οικονομικής μονάδας για το κοινό, που σημαίνει ότι όσο μεγαλύτερα τα κέρδη τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση που προσφέρει η επιχείρηση στις ανάγκες των καταναλωτών, ενώ αντίθετα όσο χαμηλότερα είναι τα κέρδη (ή όσο μεγαλύτερη είναι η ζημιά) τόσο χειρότερες είναι οι υπηρεσίες που προσφέρει η συγκεκριμένη επιχείρηση στο κοινό.

4.7.6.3 Αξιοποίηση δυνάμεων και πλεονεκτημάτων

Για τον καθορισμό σαφών στόχων, όπως καθορίστηκαν πιο πάνω ο επιχειρηματίας θα πρέπει να διευκρινίσει καταρχήν, ποιες είναι οι δυνάμεις της επιχειρήσεως του ή τα ιδιαίτερα πλεονεκτήματά της. Η αυτοεξέταση των δραστηριοτήτων εκείνων, τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να κάνει καλύτερα από τις ανταγωνιστικές, είναι πιθανώς το πιο δημιουργικό βήμα στον καθορισμό των στόχων, καθόσον μπορεί να οδηγήσει τον επιχειρηματία σε νέες κατευθύνσεις όπως για παράδειγμα στην είσοδο σε εντελώς νέες αγορές, στην εγκατάλειψη ορισμένων προϊόντων του ή στην δημιουργία νέων προϊόντων. (*Κανελλόπουλος Χ., 2000,σελ 325*).

4.7.6.4 Διοίκηση δια στόχων

Μια μέθοδος με την οποία οι διαπιστώσεις που γίνονται από την ανάλυση των πλεονεκτημάτων μιας επιχειρήσεως μπορούν να μεταφρασθούν σε συγκεκριμένους σκοπούς είναι η μέθοδος της «διοικήσεως δια στόχων», το γνωστό MBO. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις και έχει αποδειχθεί πάρα πολύ χρήσιμη, αλλά ταυτόχρονα επειδή, είναι πολύ απλή μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία και σε πολύ μικρότερες επιχειρήσεις. Οι βασικές προϋποθέσεις της μεθόδους αυτής είναι:

Α) Όσο πιο ξεκαθαρισμένες είναι οι ιδέες του επιχειρηματία για τις δραστηριότητες που μπορεί να εκτελέσει με επιτυχία, τόσο περισσότερες είναι οι πιθανότητες, ότι θα μπορεί να επιτύχει βασιζόμενος στις δεξιότητες και τα ταλέντα της επιχειρήσεως.

B) Η πραγματική πρόοδος της επιχειρήσεως μπορεί να μετρηθεί μόνο σε σχέση με τους σκοπούς του επιχειρηματία.

Η μέθοδος MBO είναι απλή στη σύλληψη της, αλλά εν τούτοις υπάρχει σωρία άρθρων και βιβλίων που πραγματεύονται τη μέθοδο αυτή. Ένα σημείο που θα πρέπει να επισημάνουμε και στο οποίο πρέπει να δώσουμε έμφαση εδώ, είναι η ιεράρχηση των στόχων. Με τον όρο ιεράρχηση των στόχων αναφερόμαστε στην λειτουργική σχέση, που πρέπει να υπάρχει μεταξύ των στόχων της ανωτάτης ηγεσίας ή της συνολικής επιχειρήσεως με τους στόχους των διαφόρων μερών της επιχειρήσεως, (για παράδειγμα, διαφόρων διευθύνσεων, τμημάτων των διευθύνσεων κ.ο.κ). Πρέπει επομένως να γίνει μια ανάλυση, της οποίας είναι τα συστατικά είναι στοιχεία εκείνα τα οποία θα επιφέρουν και θα προκαλέσουν την επίτευξη των συνολικών στόχων της επιχειρήσεως και η επιδίωξη των μερών αυτών ή των στοιχείων αυτών να ανατεθεί στις επιμέρους διευθύνσεις ή τμήματα. Η ιεράρχηση αυτή των στόχων είναι όχι μόνο λειτουργική αλλά και διαχρονική, δηλαδή και πάλι συνδέονται οι μακροχρόνιοι στόχοι με τους βραχυχρόνιους, οι οποίοι αποτελούν προϋπόθεση για την επίτευξη των πιο μακροχρόνιων στόχων. Με αυτό τον τρόπο μπορεί ο επιχειρηματίας και τα επί μέρους στελέχη να γνωρίζουν ποιους στόχους πρέπει να επιδιώξουν κατ' αρχήν για να οδηγηθούν στους μετέπειτα, (δηλαδή μακροχρονιότερους στόχους), και αφετέρου με ποιο τρόπο η επίτευξη των δικών τους επιμέρους στόχους οδηγεί στην επίτευξη των συνολικών στόχων της επιχειρήσεως. Με τον τρόπο αυτό είναι γνωστή σε όλα τα στελέχη η διάρθρωση της ιεραρχίας των στόχων, τόσο λειτουργικά όσο και διαχρονικά, με αποτέλεσμα να έχουν τη δυνατότητα, εφόσον δρουν ορθολογικά, να αποφεύγουν, τόσο συγκρούσεις στόχων μεταξύ των διαφόρων τμημάτων ή παλινδρομήσεις στόχων διαχρονικά, αλλά επίσης να αποφεύγουν την δημιουργία κενών (παράλειψη επιτεύξεως ορισμένων επιμέρους στόχων, οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την προώθηση στους ανωτέρους ή και μακροχρονιότερους στόχους).

4.7.6.5 Καθοδήγηση δράσεως

Εφόσον επιτύχουμε θα διατυπώσουμε στόχους σαφείς, οι οποίοι θα είναι κατανοητοί από όλους τους υπεύθυνους στην επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι έχουμε δημιουργήσει μια βασική προϋπόθεση, ώστε η δραστηριότητα όλων των εργαζομένων να κατευθύνεται με βάση τους εξατομικευμένους στόχους προς την επίτευξη των κοινών στόχων των τμημάτων και διευθύνσεων στις οποίες ανήκουν. Με αυτό εννοούμε ότι η δραστηριότητα όλων των μελών της επιχείρησης είναι πλέον

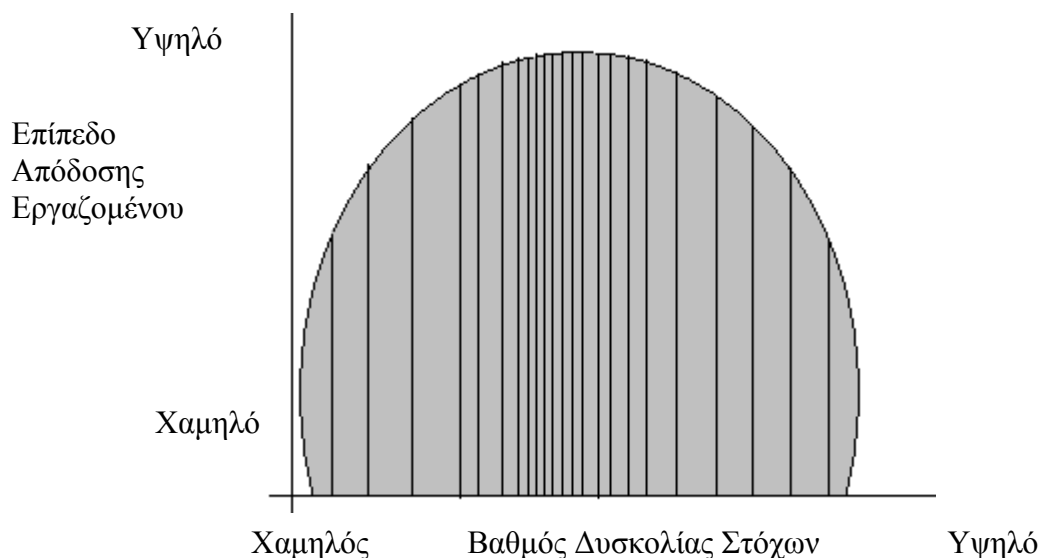
ορθολογικά κατευθυνόμενη προς συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι μάλιστα θα πρέπει να είναι αντικειμενικά μετρήσιμοι τόσο για τα άτομα, όσο και για τις ομάδες στις οποίες ανήκουν (τμήματα ή διευθύνσεις). (Κανελλόπουλος Χ., 2000, σελ 326).

Μια άλλη βασική προϋπόθεση για την επιτυχία των στόχων που έχουν είναι ο βαθμός συμμετοχής των διαφόρων μελών της επιχειρήσεως στον καθορισμό των στόχων αυτών. Με αυτό εννοούμε, αφενός ότι χρειάζεται συμμετοχή των ενδιαφερομένων στον καθορισμό ρεαλιστικών στόχων, οι οποίοι στηρίζονται σε σωστές, επίκαιρες και επαρκείς πληροφορίες εκ μέρους των συμμετεχόντων αυτών, όσο και στην δημιουργία του απαραίτητου ζήλου για την επίτευξη των στόχων αυτών, λόγω του ότι τα μέλη που έχουν συμπράξει στον καθορισμό των στόχων είναι ψυχολογικά περισσότερο διατεθειμένα και ενήμερα και επιδιώκουν με περισσότερη κατανόηση τους στόχους αυτούς, με τελική συνέπεια να αυξάνεται η αποτελεσματικότητα της δράσεως της επιχειρήσεως αυτής. Αφετέρου με την φράση ο βαθμός συμμετοχής, που αναφέραμε πιο πάνω, εννοούμε ότι η συμμετοχή αυτή είναι ανάλογη με την φιλοσοφία της οικονομικής μονάδας και με τα άτομα τα οποία συμμετέχουν σε αυτήν. Δηλαδή σε ορισμένες επιχειρήσεις μπορούμε να διαπιστώσουμε μεγαλύτερη συμμετοχή και σε άλλες μικρότερη των διαφόρων μελών της επιχείρησης στον καθορισμό των στόχων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι πάντοτε όσο μεγαλύτερη είναι η συμμετοχή τόσο και πιο αποτελεσματική είναι η σύμπραξη των μελών αυτών. Τέλος, πρέπει να επισημάνουμε, ότι ο αριθμός και το επίπεδο των μελών της επιχειρήσεως, τα οποία συμμετέχουν στον καθορισμό των στόχων εξαρτάται και πάλι από την διοικητική φιλοσοφία, αλλά και τον τρόπο οργάνωσης και το είδος των επιμέρους ατόμων τα οποία συμμετέχουν.

Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να παρουσιαστεί ένα διάγραμμα το οποίο συσχετίζει τον βαθμό δυσκολίας των τεθέντων στόχων με το επίπεδο επιδόσεως ή αποδόσεως των εργαζομένων. Το διάγραμμα 11 υποδηλώνει, ότι οι πάρα πολύ εύκολοι στόχοι δεν προκαλούν και δεν δραστηριοποιούν επαρκώς τους εργαζομένους. Η αύξηση του βαθμού δυσχέρειας των στόχων προκαλεί μια αυξημένη δραστηριοποίηση και συμμετοχή των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει μέχρι ενός ορισμένου σημείου, πέρα από το οποίο η αύξηση της δυσκολίας των στόχων είναι τόσο μεγάλη, ώστε αποτελεί εμπόδιο στην επίτευξή τους. Θα πρέπει να τονίσουμε ότι το διάγραμμα αυτό είναι διαφορετικό για την κάθε επιχείρηση και εξαρτάται από το επίπεδο των ατόμων τα οποία συμμετέχουν, αλλά επίσης από τον τρόπο οργάνωσης και διοικήσεως της οικονομικής αυτής μονάδας. Δηλαδή στόχοι

οι οποίοι έχουν τον ίδιο βαθμό δυσκολίας δεν σημαίνει, ότι είναι το ίδιο προκλητικοί και ότι δραστηριοποιούνται εξίσου τα άτομα δύο διαφορετικών επιχειρήσεων διότι ακριβώς οι συνθήκες που επικρατούν σε δύο επιχειρήσεις παρουσιάζουν διαφορές.

Διάγραμμα 11. Βαθμός δυσκολίας των στόχων και απόδοση εργασίας.



Κάτι το οποίο θα πρέπει ακόμη να επισημάνουμε είναι ότι η σαφήνεια και μετρησιμότητα των τεθέντων στόχων μπορεί να ελεγχθεί και μετρηθεί πρακτικά, εάν ερωτηθούν τα διάφορα μέρη της επιχειρήσεως ή του τμήματος τι αντιλαμβάνονται με τους στόχους αυτούς. Θα μπορούσε δηλαδή να διαπιστωθεί, ότι οι στόχοι όπως κέρδη ή ακόμη και αύξηση των κερδών είναι δυσνόητοι και δημιουργούν ασυνεννοησία ή διαφορετικές εντυπώσεις μεταξύ των διαφόρων μελών. Πολύ πιο συγκεκριμένοι είναι οι στόχοι οι οποίοι καθορίζουν τι ακριβώς εννοούμε, όπως για παράδειγμα ο στόχος ότι η επιχείρηση πρέπει να φθάσει να είναι μεταξύ των δέκα πρώτων επιχειρήσεων του κλάδου, πράγμα το οποίο δεν επιδέχεται διαφορετικές ερμηνείες, και ως εκ τούτου θεωρείται ο πιο αντικειμενικός στόχος. (Κανελλόπουλος Χ., 2000,σελ 327).

4.7.7 Το πρόγραμμα δράσεως

Ο καθορισμός των στόχων είναι μόνο η αρχή. Τα επόμενα βήματα είναι η απόφαση ως προς το ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί, πράγμα το οποίο σημαίνει πως πρέπει να καταστρωθούν προγράμματα δράσεως τα οποία:

α) Περιγράφουν με λεπτομέρεια τα αναγκαία βήματα για την επίτευξη του κάθε στόχου

β) Καθορίζουν τις υπευθυνότητες των επιμέρους ατόμων για το κάθε βήμα και αναφέρονται τόσο στον επιχειρηματία όσο και στα επιμέρους βασικά στελέχη

γ) Προσδιορίζουν την προθεσμία για κάθε συγκεκριμένο βήμα και συνθέτουν τελικά το αποκαλούμενο χρονοπρόγραμμα.

Τα προγράμματα δράσεως καταστρώνονται για να επιτευχθεί η σωστή δραστηριοποίηση της οικονομικής μονάδας. Χωρίς τα προγράμματα δράσεως οι τεθέντες στόχοι δεν μπορούν να υλοποιηθούν και είναι άσκοπο ακόμη και να υπάρχουν. Ένα είδος προγραμμάτων δράσεως είναι τα αποκαλούμενα «επιχειρηματικά σχέδια» (Business plans), τα οποία αποτελούν την πιο σύγχρονη έκφραση και εξέλιξη εκείνων που διαφορετικά καλούνται μελέτες σκοπιμότητας. Τα επιχειρηματικά σχέδια θα αναλύσουμε εκτενέστερα σε ακόλουθο κεφάλαιο.

Αφού η διεύθυνση έχει καταρτίσει την βασική στρατηγική της και έχει θέσει τους στόχους, που θα δείχνουν το συγκεκριμένο αποτέλεσμα της στρατηγικής, κατόπιν ακολουθεί η χάραξη των στρατηγικών προγραμμάτων, που αφορά την καθιέρωση συγκεκριμένων χρονοδιαγραμμάτων ενεργειών για κάθε σημαντικό τομέα της επιχείρησης. Τα στρατηγικά προγράμματα διαφέρουν αρκετά από επιχείρηση σε επιχείρηση, αλλά θα δούμε πιο κάτω μερικά γενικά προγράμματα, τεχνικές και ιδιαίτερα σημεία, που αφορούν τους κύριους τομείς μιας επιχείρησης.

4.7.7.1 Οικονομικός τομέας ή λειτουργία

Ο οικονομικός τομέας διαφέρει στον προγραμματισμό του από τους άλλους τομείς, διότι σε αυτόν τελικά συγκεντρώνονται όλα τα προγράμματα των άλλων τομέων. Ένας άλλος είναι ότι επειδή η οικονομική κατάσταση συνδέεται με όλη την επιχείρηση και με όλες τις δραστηριότητες της, τα προγράμματα του οικονομικού τομέα καθορίζουν το χρονικό ορίζοντα των επενδύσεων, και γενικότερα την χρονική διάσταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ένα υποθετικό σχέδιο παραγωγής μπορεί να αναφερόταν στην κατασκευή ενός νέου εργοστασίου, που θα χρειαζόταν δύο χρόνια για να αρχίσει την παραγωγή. Αυτό μπορεί να είναι σκόπιμο από άποψη παραγωγής και πωλήσεων, αλλά το οικονομικό τμήμα θα μπορέσει να δώσει την απάντηση αν τα κεφάλαια (που μπορεί να βρει η επιχείρηση στις τράπεζες ή αλλού) και τα κέρδη καλύπτουν τις δαπάνες της κατασκευής. Επίσης το οικονομικό τμήμα μπορεί να αποφασίσει αν η απόδοση των κεφαλαίων που θα διατεθούν θα είναι αποδοτική, σύμφωνα με τα κριτήρια (στόχους) της διεύθυνσης.

Ένα από τα βασικότερα καθήκοντα του οικονομικού τομέα, είναι να παρακολουθεί την καθημερινή (βραχυχρόνια) ομαλή κίνηση χρημάτων και το κεφάλαιο κίνησης. Τα νέα υπολογιστικά συστήματα βοηθούν πολύ σε αυτό το έργο.

Ένα πρόβλημα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι η έλλειψη υψηλής ποιότητας οικονομικών στελεχών. Συνήθως είναι δύσκολο μια μικρομεσαία επιχείρηση να προσελκύσει ικανά, πολύ έμπειρα και με καλή εκπαίδευση στελέχη. Για αυτό τον λόγο, συνήθως το οικονομικό τμήμα είναι μικρό (λογιστήριο) και η συμβολή του στην στρατηγική, όχι σημαντική.

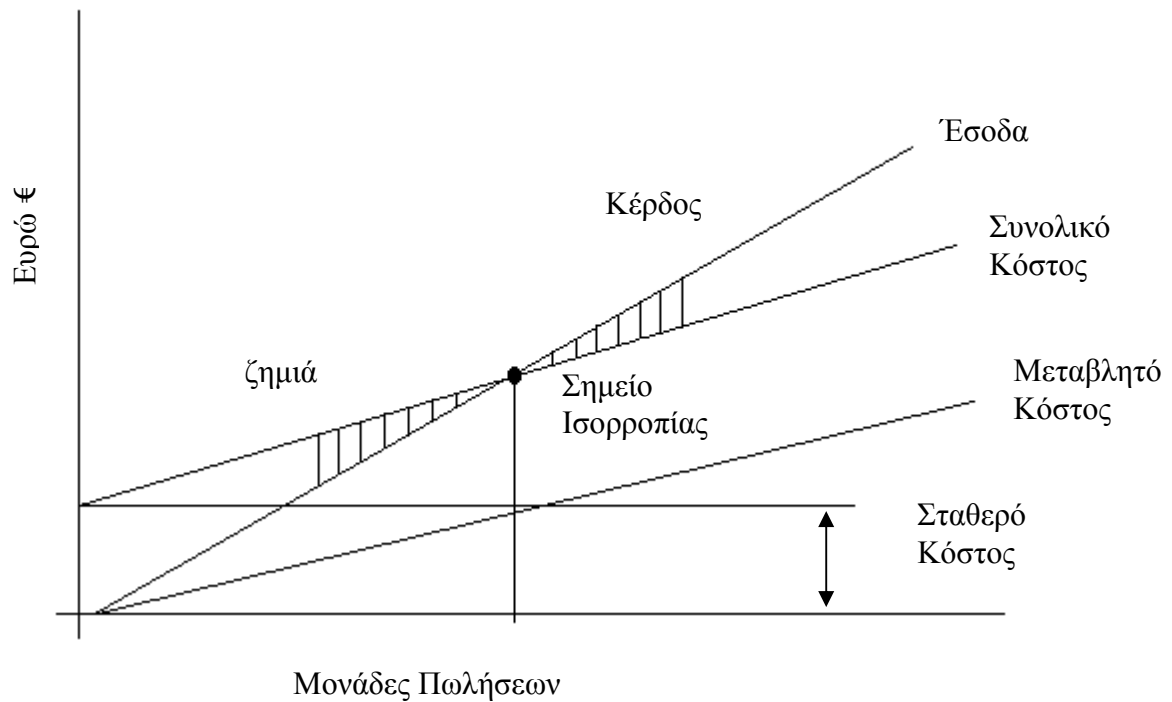
Επειδή ο οικονομικός τομέας είναι πολύ σημαντικός και οι γνώσεις σε αυτόν είναι σχετικά με τη γνώση άλλων τομέων περιορισμένες, θα αναφέρουμε δύο θέματα που προκύπτουν συχνά στις επιχειρήσεις: (*Κανελλόπουλος Χ., 2000, σελ 328*).

α. Ανάλυση του σημείου ισορροπίας

Αυτή είναι η πιο κλασική μέθοδος για τον καθορισμό των πωλήσεων εκείνων που είναι απαραίτητες για να καλυφτούν οι δαπάνες για μια νέα επιχείρηση, ένα νέο προϊόν ή ένα νέο σημείο πωλήσεων.

Είναι εύκολο να καταλάβουμε πως σχηματίζεται το σημείο ισορροπίας. Οι πωλήσεις αυξάνονται ανάλογα με τον αριθμό των πωλουμένων τεμαχίων ή με τις υπηρεσίες που προσφέρθηκαν. Τα κόστη είναι δύο ειδών, το σταθερό και το μεταβλητό. Το σύνολο κόστους ισούται με το μεταβλητό κόστος συν το σταθερό κόστος. Τα σταθερά κόστη είναι εκείνα που θα γίνουν είτε υπάρχουν πωλήσεις είτε όχι: το ενοίκιο, ο μισθός του μόνιμου προσωπικού, κ.α. Το μεταβλητό κόστος δαπανάται σε αναλογία με τις πωλήσεις που γίνονται: το κόστος των πρώτων υλών ή το κόστος των πωλούμενων προϊόντων, οι προμήθειες των πωλητών κ.α.

Σχήμα 6. Ανάλυση του σημείου ισορροπίας.



ΠΗΓΗ: Κανελλόπουλος Χ., 2000,σελ 330

Τα παραπάνω στοιχεία χαράσσονται σε ένα διάγραμμα με ευρώ στον κατακόρυφο και τεμάχια πωληθέντων στον οριζόντιο άξονα. Το αποτέλεσμα είναι δύο ευθείες γραμμές με διαφορετική κλίση. Η τομή τους δίνει τον αριθμό των τεμαχίων που πρέπει να πωληθούν, ώστε τα έσοδα να είναι ίσα με το κόστος. Για μικρότερη ποσότητα η επιχείρηση ζημιώνεται, ενώ για μεγαλύτερη κερδίζει. (Κανελλόπουλος Χ., 2000,σελ 330).

Παρ' όλο ότι η παραπάνω ιδέα είναι απλή και χρήσιμη, πρέπει να τονίσουμε κάτι σημαντικό. Ιδιαίτερα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις η αύξηση των πωλήσεων φέρνει πολύ γρήγορα αύξηση του σταθερού κόστους. Δηλαδή, τα ονομαζόμενα σταθερά κόστη, μόνο σταθερά δεν είναι. Μεγαλώνουν και αυτά, αλλά συνήθως με σκαλοπάτια, αντί να μεγαλώνουν σε ευθεία αναλογία με τις πωλήσεις. Η ικανή διοίκηση θα προσέξει πολύ αυτό το σημείο. Συνήθως οι μεγαλύτερες πωλήσεις θα απαιτήσουν νέους χώρους αποθήκευσης, νέα μέσα μεταφοράς, καθώς και νέους υπαλλήλους για τον χειρισμό των παραγγελιών.

Ειδικά για την μικρομεσαία επιχείρηση αυτά τα επιπρόσθετα έξοδα είναι πολύ μεγάλα σε σχέση με το συνολικό κόστος, και μπορεί να ανατρέψουν ορισμένα αισιόδοξα σχέδια της διοίκησης.

β. Η ρευστότητα

Τα έσοδα και η είσπραξη αποτελούν δύο διαφορετικά θέματα. Για την μικρομεσαία επιχείρηση το πότε θα εισπράξει χρήματα και πότε θα καταβάλλει χρήματα, είναι ίσως το σπουδαιότερο οικονομικό θέμα που πρέπει να παρακολουθήσει. Η στενότητα ρευστών χρημάτων είναι συνήθως το σημαντικότερο οικονομικό πρόβλημα της μικρομεσαίας επιχείρησης. Μια αιτία αυτού του προβλήματος είναι η έλλειψη δανειοδοτών. Συνήθως μια μεγάλη εταιρεία έχει άνετη πρόσβαση στις τράπεζες. Η μικρομεσαία επιχείρηση δεν μπορεί να υποστηρίξει τις απαιτήσεις της τόσο θετικά. Έτσι μια καθυστερημένη είσπραξη ή μια απροσδόκητη δαπάνη μπορεί να καταστρέψει κυριολεκτικά μια μικρομεσαία επιχείρηση. Οι υπολογισμοί για την απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων έρχεται δεύτερο από άποψη προτεραιοτήτων.

4.7.7.2 Διοίκηση παραγωγής

Για την διοίκηση παραγωγής η βιβλιογραφία είναι εκτενής και διεξοδική, διότι η παραγωγή είναι η πιο «δομημένη» δραστηριότητα της επιχείρησης. Εδώ θα αναφερθούμε γενικά στις κύριες στρατηγικές της παραγωγικής διαδικασίας.

Η πρώτη μεγάλη κατηγορία στρατηγικών προγραμμάτων αφορά την τοποθεσία και τον εξοπλισμό της επιχείρησης. Οι αποφάσεις αυτές είναι ζωτικής σημασίας και αφού εκτελεσθούν δεν μπορούν να αλλάξουν εύκολα. Έτσι η διεύθυνση πρέπει να αποφασίσει, μετά από πολύ και σε βάθος μελέτη, για την εγκατάσταση και το κτιριακό συγκρότημα της επιχείρησης. Το θέμα του εξοπλισμού είναι σημαντικό, αλλά είναι σωστότερο αν πριν από τον εξοπλισμό η επιχείρηση αποφασίσει για τον σχεδιασμό του προϊόντος. Πολλές φορές το είδος των προϊόντων, για παράδειγμα μαζικής παραγωγής ή παραγγελία, καθορίζει την διάταξη του μηχανικού εξοπλισμού και το είδος του εξοπλισμού.

Μια σημαντική στρατηγική απόφαση αποτελεί ένα μεγάλο μέρος του στρατηγικού προγράμματος. Ποιοι προμηθευτές θα επιλεγθούν; Θα προτιμηθούν ορισμένοι, για να αναπτυχθούν στενοί δεσμοί ή ένα ορισμένο εύρος, ώστε να υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις αν κάτι δεν πάει καλά; Ποια κριτήρια θα χρησιμοποιηθούν για την επιλογή των προμηθευτών, για την ρύθμιση των σχέσεων της επιχείρησης με αυτούς;

Όταν υπάρχουν οι εγκαταστάσεις, τα προϊόντα και οι βασικές διαδικασίες παραγωγής, οι κύριες αποφάσεις θα αφορούν: *(Κανελλόπουλος Χ., 2000, σελ 331).*

2. Την διαχείριση αποθεμάτων. Ύψος, συχνότητα και μέγεθος παραγγελίας, διαδικασία για ανανέωση των αποθεμάτων.
3. Παράγοντες που κατά κύριο λόγο θα καθορίζουν τον έλεγχο της παραγωγής: ποιοτικός έλεγχος, κόστος εργασίας, ώρες διακοπής της παραγωγής λόγω μηχανικών βλαβών, κόστος πρώτων υλών.
4. καθορισμός ειδικοτήτων, καθηκόντων θέσεως εργασίας, οργανωτική δομή.
5. Εξειδίκευση του προσωπικού, μέθοδοι εκπαίδευσης, προσλήψεων.
6. Καθορισμός τυποποιημένων πρότυπων μεγεθών παραγωγής.

4.7.7.3 Τομέας πωλήσεων

Οι πωλήσεις αποτελούν ένα ιδιαίτερα σημαντικό τομέα για κάθε επιχείρηση. Η εμπειρία στις πωλήσεις είναι αναντικατάστατη από οποιασδήποτε μορφής εκπαίδευση. Η σωστή στελέχωση του τομέα είναι η κυριότερη δραστηριότητα μιας επιχείρησης σε σχέση με αυτόν τον τομέα.

Περιγραφικά ακολουθεί μια σειρά θεμάτων που πρέπει να λύσει μια επιτυχημένη στρατηγική του τομέα πωλήσεων.

- α. Προϊόν
 - Ποιο προϊόν είναι το πιο σημαντικό για την επιχείρηση; Σε ποιο θα δοθεί μεγαλύτερη έμφαση;
 - Τι φήμη θέλουμε να έχει αυτό το προϊόν;
 - Ποιες ανάγκες των καταναλωτών καλύπτει αυτό το προϊόν;
 - Τι είδους αλλαγές μπορεί να επηρεάσουν τις προτιμήσεις των πελατών μας;
- β. Τιμές
 - Ανταγωνιζόμαστε άλλες επιχειρήσεις ως προς την τιμή των προϊόντων;
 - Έχουμε διαφορετικά τιμολόγια για διαφορετικούς πελάτες;
 - Ποιο εισοδηματικό επίπεδο πελατών προσπαθούμε να αποκτήσουμε;
 - Οι τιμές μας βασίζονται στο κόστος μ,

γ. Τοποθεσία

- στην ζήτηση, ή στον ανταγωνισμό;
- Ποια είναι τα περιθώρια κέρδους για κάθε προϊόν μας;
- Τι εύρος αγοράς καλύπτουμε;
- Δίνουμε μεγαλύτερη σημασία σε συγκεκριμένη περιοχή;
- Τι είδους διανομή προϊόντων προτιμούμε;
- Χρησιμοποιούμε για τη διάθεση προϊόντων διανομείς ανεξάρτητους, πωλητές ή αντιπροσώπους; Πρέπει να αλλάξει αυτό;
- Πώς είναι οργανωμένες οι πωλήσεις μας;
- Είναι η οργάνωση εξαρτημένη από την περιοχή, το προϊόν ή την αγορά;
- Ποιες προτεραιότητες υπάρχουν στην προώθηση των προϊόντων;
- Ποιες είναι οι προτεραιότητες μας στην διαφήμιση; Υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις για τα προϊόντα μας;
- Ποια μέσα ενημέρωσης είναι πιο κατάλληλα για τα προϊόντα μας;

δ. Προώθηση

4.7.7.4 Διοίκηση προσωπικού

Η διοίκηση προσωπικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν έχει την πολυπλοκότητα και την γραφειοκρατική δομή που την χαρακτηρίζει στις μεγάλες επιχειρήσεις. Από την άλλη μεριά όμως, πολλές φορές δεν είναι οργανωμένη τόσο αποτελεσματικά όσο θα ήταν δυνατόν, επειδή η υποκειμενική κρίση και η συμπάθεια συνδυασμένα με την έλλειψη πολλαπλών επιλογών, λόγω του μικρού μεγέθους της επιχείρησης δε δημιουργεί προσωπικό που θα μπορούσε να έχει βελτιωμένη απόδοση.

Βασικές στρατηγικές σε αυτόν τον τομέα αφορούν:

- Την πρόσληψη, την επιλογή και την αρχική εκπαίδευση του προσωπικού.

- Την ύπαρξη μιας εξέλιξης για το προσωπικό και την αξιολόγηση της επιδόσεως του.
- Την μισθοδοτική πολιτική
- Τις μεθόδους διοίκησης και τον έλεγχο της απόδοσης.

4.7.7.5 Λεπτομερή σχέδια – επενδύσεις - προϋπολογισμός

Αφού χαραχθεί η γενική στρατηγική της επιχείρησης και τεθούν οι στόχοι, κατόπιν, αρχίζοντας από τον τομέα που έχει την μεγαλύτερη δέσμευση στην δραστηριότητα του, καταρτίζονται τα στρατηγικά προγράμματα του κάθε τομέα. Τα λεπτομερή σχέδια αφορούν συνήθως: *(Κανελλόπουλος Χ., 2000,σελ 334)*.

- Ειδικές προσπάθειες στρατηγικού χαρακτήρα: για παράδειγμα την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος.
- Επενδύσεις που συνήθως χρειάζονται σημαντικό ποσό κεφαλαίων, τα δε πρόσθετα έσοδα από αυτές αργούν.
- Και κάτι που γίνεται κάθε χρόνο συστηματικά, το προϋπολογισμό (συνήθως ετήσιο) κάθε τομέα που όταν ενοποιηθούν δίνουν τον προϋπολογισμό της επιχείρησης (όπως αναφέρετε αναλυτικά σελ.97 του παρόντος κεφαλαίου)

4.7.8 Η εφαρμογή της στρατηγικής

Αφού τελειώσει ο ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός, πρέπει να ακολουθήσει η εφαρμογή των σχεδίων, που θα πραγματοποιήσουν τους στόχους. Για την εφαρμογή της στρατηγικής απαιτείται συντονισμένη προσπάθεια μεταξύ της διοίκησης και ενός μεγάλου αριθμού ατόμων στον οργανισμό. Επίσης οι πόροι της επιχείρησης θα κατανεμηθούν έτσι όπως προβλέπουν τα σχέδια της στρατηγικής.

Θα αναφέρουμε δύο θεωρίες για το πώς επιτυγχάνεται η εφαρμογή της στρατηγικής.

A. Κατά την πρώτη άποψη, η εφαρμογή εξαρτάται από τρεις παράγοντες: ηγεσία – λειτουργικά προγράμματα – οργάνωση.

4.7.8.1 Ηγεσία

Μέθοδοι για την εφαρμογή της στρατηγικής στον τομέα της ηγεσίας είναι:

- Τοποθέτηση προϊσταμένων στις καίριες θέσεις, που να έχουν κατάλληλη προσωπικότητα, ιδιοσυγκρασία, εμπειρία και εκπαίδευση. Αυτό είναι θεμελιώδες για την επιτυχία της στρατηγικής.

- Κατάλληλη υποκίνηση των στελεχών με κίνητρα που συνδέονται με την επίτευξη των στόχων.
- Πλησίασμα των νέων εμπειριών και δραστηριοτήτων με την καριέρα των στελεχών. (Κανελλόπουλος Χ., 2000,σελ 334).

4.7.8.2 Λειτουργικά προγράμματα

Αυτά έχουν ήδη, αναλυθεί πιο πάνω σαν διαχώριστο στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού. Προφανώς τα προγράμματα, επειδή σε επίπεδο τομέων ασχολούνται με αρκετά λεπτομερή θέματα, συντελούν άμεσα στην εφαρμογή των σχεδίων.

4.7.8.3 Οργάνωση

Πέρα από τα κατάλληλα πρόσωπα, είναι απαραίτητη η σωστή κατανομή καθηκόντων του έργου σε διάφορες ομάδες ή άτομα και η λήψη όλων των απαραίτητων μέτρων για την αρμονική συνεργασία αυτών των χωριστών ατόμων ή ομάδων.

Β. Κατά την δεύτερη άποψη η εφαρμογή της στρατηγικής θα εξαρτηθεί από τα πιο κάτω θέματα: 1. Προγραμματισμός δράσης, 2. Ανάπτυξη συμπεριφοράς του προσωπικού προς την επιθυμητή κατεύθυνση, (οργάνωση), 3. Παροχή κατάλληλων κινήτρων σε κάθε άτομο ή ομάδα, 4. Σωστή κατανομή των δαπανών, 5. Τακτικός έλεγχος και διόρθωση της πορείας.

Η επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής απαιτεί μεγάλες ικανότητες από την διεύθυνση. Οι παραπάνω δύο απόψεις περιγράφουν μόνο ενδεικτικά τους παράγοντες που βοηθούν στην εφαρμογή της στρατηγικής. Μόνο η εμπειρία θα δείξει στην διεύθυνση, ποια συγκεκριμένα θέματα αφορούν έναν οργανισμό.

4.7.9 Οι νέες παραγωγικές μονάδες

4.7.9.1 Παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν

Το θεμελιώδες, που πρέπει να εξεταστεί πριν γίνει οποιαδήποτε προσπάθεια για νέα επιχείρηση, είναι να βρεθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι που θα διευθύνουν τον νέο οργανισμό. Η προσπάθεια για τη δημιουργία μιας επιχείρησης είναι πολύ μεγάλη, και κυρίως, απαιτεί ανθρώπους, που από ιδιοσυγκρασία και εμπειρία ή εκπαίδευση να έχουν την δυνατότητα να την ολοκληρώσουν.

Η δουλειά του ανθρώπου που θα ξεκινήσει την προσπάθεια περιλαμβάνει τα πάντα. Ανάλογα με τις συνθήκες θα αναγκαστεί να πάρει αποφάσεις σε όλες τις

περιοχές της επιχειρηματικής γνώσης. Επειδή είναι πολύ σπάνιο το να κατέχει κάποιος όλες τις γνώσεις που θα ήθελε, συνήθως δεν υπάρχει χρόνος να τις αποκτήσει, και είναι μάλλον ακριβό το να καλέσει ειδικούς για να τους συμβουλευθεί, οι αρχικές αποφάσεις δεν γίνονται με κάποιο συστηματικό τρόπο. Στην αρχή η διαίσθηση και οι ευκαιριακές λύσεις είναι οι μόνες «μέθοδοι» σκέψης. Χρειάζονται συνήθως μεγάλη αντοχή, αν όχι προτίμηση, για αποφάσεις με μεγάλο ποσοστό κινδύνου για να μπορέσει κάποιος να επιτύχει σε αυτές τις συνθήκες.

Ο ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός, μπορεί να βοηθήσει σίγουρα το ξεκίνημα μιας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, οι παράγοντες με τους οποίους πρέπει να ασχοληθεί η διεύθυνση στην αρχή είναι οι πιο κάτω: (*Κανελλόπουλος Χ., 2000, σελ 335*).

- Ποιες είναι οι ανάγκες σε κεφάλαιο.
- Νομική κάλυψη.
- Έρευνα της αγοράς.
- Τοποθεσία της επιχείρησης.
- Εξασφάλιση προσωπικού.
- Απόκτηση κτιρίων – εξοπλισμού.
- Καθορισμός λογιστικών διαδικασιών.
- Καθορισμός ασφαλιστικής κάλυψης.
- Καθορισμός αναγκών σε πληροφοριακά συστήματα.

Γενικά η καλύτερη μέθοδος είναι να εφαρμοσθεί η διαδικασία του ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδιασμού, που θα πρέπει να καταλήξει σε ένα λεπτομερές οικονομικό πρόγραμμα. Το ιδανικό είναι το σχέδιο να καλύψει τα 3 – 5 πρώτα χρόνια της επιχείρησης. Εξάλλου αυτό θα είναι απαραίτητο αν χρειασθεί τραπεζική ή άλλη εξωτερική χρηματοδότηση. Και μόνο η κατάρτιση του σχεδίου είναι εξαιρετικά δύσκολη, αλλά αποτελεί το καλύτερο πρώτο βήμα για μια επιτυχημένη επιχείρηση.

4.7.9.2 Τα προβλήματα της ανάπτυξης

Αφού καταφέρει να ξεκινήσει και να αρχίζει να λειτουργεί ικανοποιητικά η επιχείρηση, νέα προβλήματα εμφανίζονται. Τα προβλήματα αυτά συνδέονται πιο πολύ με την εφαρμογή παρά με την σχεδίαση της στρατηγικής.

Καθώς μεγαλώνει η επιχείρηση ο διευθυντής δεν μπορεί να έχει προσωπική επαφή με όλους τους υφισταμένους. Μια οργανωτική δομή αρχίζει να αναπτύσσεται,

που απομακρύνει τον διευθυντή από την καθημερινή ζωή του προσωπικού. Αυτή η απομάκρυνση είναι προβληματική για τους περισσότερους οργανισμούς.

Επίσης στην αρχή ο διευθυντής μπορεί να φέρει ορισμένους συνεργάτες του στην επιχείρηση για να βοηθήσουν το ξεκίνημα. Το μέγλωμα του της επιχείρησης θα οδηγήσει σε μια ιεραρχία που θα τοποθετήσει τους αρχικούς συντρόφους στην θέση των υφισταμένων. Αυτό είναι βέβαιο ότι θα δημιουργήσει διαπροσωπικά προβλήματα.

Ένα τελευταίο πολύ σημαντικό πρόβλημα είναι ότι με την αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης, αυξάνονται κατακόρυφα οι γραφειοκρατικές, νομικές και φορολογικές υποχρεώσεις. Συνήθως οι περισσότερες διατάξεις και νόμοι αφορούν τις μεγάλες επιχειρήσεις. Η επιχείρηση με μεγάλο μέγεθος πρέπει να τηρεί απaráβατα και το γράμμα του νόμου. Η προσπάθεια να αποφύγουν τις απαιτήσεις των διατάξεων μπορεί να οδηγήσει σε μεγάλα προβλήματα. Πολλές φορές και μόνον αυτό αποτελεί ένα κίνητρο για τις επιχειρήσεις για να μην μεγαλώσουν. (Κανελλόπουλος Χ., 2000,σελ 336).

4.7.10 Έλεγχος

Πρέπει εδώ να διευκρινιστεί, ότι γενικά ο όρος έλεγχος στην διοίκηση των επιχειρήσεων δεν σημαίνει αναζήτηση υπευθύνων, αλλά πολύ περισσότερο σημαίνει την μέτρηση των πραγματικά επιτευχθέντων αποτελεσμάτων, σε κάθε τομέα δράσεως και χρονική στιγμή της δραστηριότητας της οικονομική μονάδας και ταυτόχρονα τη ρύθμιση της δραστηριότητας αυτής, ώστε να αναπροσανατολίζεται προς την επίτευξη των τεθέντων στόχων. Είναι πιστεύουμε ευνόητο ότι η μη μέτρηση των αποτελεσμάτων της δραστηριότητας της επιχειρήσεως και των διαφόρων τμημάτων της, δηλαδή ο μη έλεγχος της δραστηριότητας της είναι περίπου τόσο κακό στοιχείο όσο ο μη καθορισμός στόχων. Για την μέτρηση βέβαια αυτή χρειάζεται η συλλογή πληροφοριών από τα διάφορα τμήματα και η σύγκριση των πληροφοριών αυτών προς τους τεθέντες στόχους. Με τους ελέγχους αυτούς και τις συνεχείς ρυθμίσεις και διορθώσεις στην επιχειρησιακή δράση, ο επιχειρηματίας θα μπορούσε να παρομοιαστεί με τον οδηγό ενός αυτοκινήτου, ο οποίος συνεχώς συλλέγει πληροφορίες καθώς το όχημά του κινείται, με τις οποίες διαπιστώνει εάν συνεχίζει σωστά την πορεία του και όπου χρειάζεται κάνει τις κατάλληλες κινήσεις στο τιμόνι ή στην ταχύτητά του και στα φρένα του, ώστε να αποφευχθεί οποιοδήποτε ατύχημα και να φτάσει σωστά και ενδεχομένως έγκαιρα στον προορισμό του.

Ο αποτελεσματικός έλεγχος βοηθείται πολύ από τα σωστά προγράμματα δράσεως, τα οποία δεν χρειάζεται να είναι πολύπλοκα και ιδιαίτερα επιστημονικά, θεωρείται όμως σκόπιμο να γράφονται σε κείμενο το οποίο αποτελεί ένα μόνιμο στοιχείο, αναφοράς και αποφεύγει τις παρανοήσεις, παρερμηνείες και λησμόνηση ορισμένων στοιχείων και έτσι αποτελεί κατά κάποιο τρόπο την πυξίδα για όλους και τον οδηγό προς την ίδια κατεύθυνση. (Κανελλόπουλος Χ., 2000,σελ 337).

4.8 Εθνικό σχέδιο στήριξης μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Στις 19 Ιουλίου 2010 υπογράφηκε το «Εθνικό Σχέδιο Στήριξης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων 2010 - 2013», μαζί με τους εκπροσώπους όλων των παραγωγικών φορέων και του χρηματοπιστωτικού συστήματος της χώρας. Ο στόχος είναι, φυσικά, η αύξηση της ανταγωνιστικότητας και η ποιοτική αναβάθμιση. Σχετικά ανακοινώθηκαν τα εξής: (<http://www.ggea.gr>)

1. Τη σύσταση Ταμείου Επιχειρηματικότητας, με ίδια κεφάλαια ύψους 460 εκατ. ευρώ που θα προέρχονται στο σύνολό τους από «Ανταγωνιστικότητα» (ΕΣΠΑ 2007-2013). Το εν λόγω ταμείο αποσκοπεί στη χρηματοδότηση επενδύσεων συνολικού ύψους 1,7 δισ. ευρώ στα επόμενα τρία χρόνια με τη χρήση του ποσού των 460 εκατ. ως «εργαλείου» για την προσέλκυση και άλλων κεφαλαίων. Η αρμόδια υπουργός εκτίμησε ότι μεσοπρόθεσμα το νέο αυτό Ταμείο Επιχειρηματικότητας, από απλό εργαλείο διαχείρισης ΕΣΠΑ 2007-2013, θα γίνει ένα πλήρες και νέο χρηματοδοτικό σχήμα. Το Ταμείο Επιχειρηματικότητας θα αποτελείται από τα εξής επιμέρους ταμεία: α) Ταμείο Γενικής Επιχειρηματικότητας για τη χορήγηση ευνοϊκών δανείων κ.λ.π. σε επιχειρήσεις ανεξαρτήτως κλάδου για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξή τους. (Προϋπολογισμός, 200-250 εκατ. ευρώ.) β) Ταμείο Ειδικής Επιχειρηματικότητας, με προϋπολογισμό σχεδόν 150 εκατ. ευρώ, για τη χορήγηση ευνοϊκών δανείων κ.λ.π. σε επιχειρήσεις που θα επενδύσουν για πράσινη φιλική προς το περιβάλλον ανάπτυξη και σε καινοτομικές δραστηριότητες. γ) Ταμείο Πολιτιστικής Επιχειρηματικότητας, για τη χορήγηση ευνοϊκών δανείων σε νέους δημιουργούς και επιχειρήσεις του πολιτιστικού τομέα.(Προϋπολογισμός: σχεδόν 40 εκατ. ευρώ) δ) Ταμείο Εκσυγχρονισμού της Εφοδιαστικής Αλυσίδας για τη χορήγηση ευνοϊκών δανείων κ.λ.π. σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εφοδιαστική αλυσίδα με στόχο τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξή τους, (Ο Προϋπολογισμός είναι περίπου 20 εκατ. ευρώ.) (<http://www.ggea.gr>)

2. Την ενεργοποίηση του χρηματοδοτικού εργαλείου JEREMIE, προϋπολογισμού 290 εκατ. ευρώ. Πρόκειται για την πρώτη παρέμβαση σε συνεργασία με το Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων. Αυτά τα χρήματα, εκτιμάται ότι θα αποφέρουν συνολική ρευστότητα περίπου 800 εκατ! Τα υποπρογράμματα του JEREMIE είναι τα εξής: Στην αρχή θα δοθούν 70 εκατ. σε χαμηλότοκα δάνεια (Αυτή την περίοδο επιλέγονται από το Επενδυτικό Συμβούλιο του JEREMIE τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που θα διαθέσουν «το προϊόν») Θα ακολουθήσει πρόγραμμα 40 εκατομμυρίων ευρώ για καινοτομία και νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις, , 30 εκατομμύρια ευρώ για προγράμματα κοινωνικής οικονομίας και 150 εκατομμύρια ευρώ για προγράμματα ενίσχυσης της ψηφιακής σύγκλισης. (<http://www.ggea.gr>)

3. Το σχεδιασμό πρόσθετων προγραμμάτων επιχορηγήσεων για το 2010-2011 ύψους 300 εκατ. ευρώ από τη Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας για τη στήριξη της εξωστρέφειας, της υγιούς επιχειρηματικότητας και των πράσινων δράσεων.

Η υπογραφή του Συμβολαίου αυτού επιβεβαιώνει την έμπρακτη στήριξη της ραχοκοκαλιάς του παραγωγικού ιστού της Ελλάδας, δηλαδή αυτής των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, οι οποίες απασχολούν το 87% του εργατικού δυναμικού ενώ η συμβολή τους στην προστιθέμενη αξία αγγίζει το 73%, ξεπερνώντας κατά πολύ το αντίστοιχο ποσοστό της Ευρωπαϊκής Ένωσης των 27. Στόχος του Συμβολαίου είναι η αύξηση της ποιοτικής παραγωγής και της ανταγωνιστικότητας των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων. (<http://www.ggea.gr>)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Οικονομική Κρίση και οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

5.1 Η Χρηματοοικονομική κρίση

Το 2007 χαρακτηρίστηκε από την αναταραχή την οποία προκάλεσε η αύξηση των επισφαλειών στην αγορά στεγαστικών δανείων προς νοικοκυριά χαμηλής πιστοληπτικής ικανότητας στις ΗΠΑ, η οποία επεκτάθηκε ταχύτατα στις χρηματοπιστωτικές αγορές διεθνώς.

Τα απώτερα αίτια της αναταραχής μπορούν να αποδοθούν στην αλληλεπίδραση κυρίως τριών παραγόντων.

1. Της συνεχούς, τα τελευταία έτη, αναζήτησης επενδύσεων υψηλής απόδοσης από τους επενδυτές η οποία συνοδεύεται από την ανάληψη μεγαλύτερου κινδύνου
2. Το υψηλό επίπεδο ρευστότητας που παρατηρήθηκε τα τελευταία χρόνια.
3. Η αυξανόμενη χρήση από τις τράπεζες μιας επιχειρηματικής πρακτικής που βασίζεται στη χορήγηση πιστώσεων οι οποίες στη συνέχεια πωλούνται σε επενδυτές.

Η πρακτική αυτή οδήγησε αφενός στη μείωση των κινήτρων για προσεκτική αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας των δανειοληπτών και αφετέρου στην εμφάνιση σύνθετων επενδυτικών προϊόντων που χαρακτηρίζονται από πολύπλοκο τρόπο τιμολόγησης και έλλειψη δευτερογενούς αγοράς για τη διαπραγμάτευση τους. Ο συνδυασμός των ανωτέρω τριών παραγόντων οδήγησε στην υποεκτίμηση των κινδύνων από την πλευρά των επενδυτών και δημιούργησε σταδιακά στην αγορά συνθήκες έντονης μεταβλητότητας και αστάθειας.

Από τα τέλη του πρώτου εξαμήνου του 2007 οι εταιρείες πιστοληπτικής αξιολόγησης υποβάθμισαν μεγάλο αριθμό προϊόντων (π.χ. ομολογιακούς τίτλους με εγγύηση ενυπόθηκων δανείων) και άλλα σύνθετα επενδυτικά προϊόντα γνωστά και ως δομημένα ομόλογα που σχετίζονταν με στεγαστικά δάνεια προς νοικοκυριά χαμηλής πιστοληπτικής ικανότητας στις ΗΠΑ.

Η εξέλιξη αυτή οδήγησε κατ' αρχάς στη διεύρυνση των περιθωρίων στις πιστωτικές αγορές και στη μείωση της αποτίμησης των εν λόγω προϊόντων.

Δεδομένου ότι οι απαιτήσεις αυτές είχαν μεταβιβαστεί σε επιχειρήσεις που ανήκουν στο χρηματοπιστωτικό τομέα και εδρεύουν σε διάφορες χώρες, η πτώση της αγοραίας αξίας τους και ο κλονισμός της εμπιστοσύνης στη δυνατότητα εξόφλησης τους προκάλεσαν γενικότερη αναταραχή στις χρηματοπιστωτικές αγορές.

Ήδη τον Ιούνιο του 2007 και τους επόμενους μήνες, πολλές επιχειρήσεις του χρηματοπιστωτικού τομέα διεθνώς ανακοίνωσαν σημαντικές ζημιές λόγω απαξίωσης των στοιχείων του ενεργητικού τους εξαιτίας των εξελίξεων στην αγορά στεγαστικών δανείων προς νοικοκυριά χαμηλής πιστοληπτικής ικανότητας. Πέρα των τραπεζών που κατέγραψαν ζημιές από την άμεση έκθεση τους στα εν λόγω προϊόντα, ενεπλάκησαν και τράπεζες που είχαν έμμεση έκθεση σε αυτά εξαιτίας της υποχρέωσης παροχής έκτακτης ρευστότητας προς ειδικές επενδυτικές εταιρίες που επένδυναν στα εν λόγω προϊόντα.

Τα ποσοστά καθυστέρησης των ενυπόθηκων στεγαστικών δανείων μειωμένης εξασφάλισης αυξήθηκαν σημαντικά κυρίως για δύο λόγους. Πρώτον γιατί τα δάνεια αυτά καλούνται δάνεια βραχυχρόνιας επαναρύθμισης, στα οποία αρχικά το επιτόκιο το οποίο χρεώνεται σε αυτά είναι πολύ μικρότερο σε σχέση με τα συμβατικά δάνεια αλλά ύστερα από μια περίοδο δύο έως τριών ετών εξελίσσεται σε υψηλότερο με αποτέλεσμα η αποπληρωμή να γίνεται δυσκολότερη. Δεύτερον πολλοί ήταν εκείνοι που επηρεασμένοι από τις υψηλές τιμές των κατοικιών ενθαρρύνθηκαν να δανειστούν για την αγορά κατοικίας με την πρόθεση να προβούν είτε σε επαναχρηματοδότηση είτε σε αποπληρωμή της υποθήκης πριν την ημερομηνία επαναρύθμισης. Καθώς όμως τα επιτόκια αυτών των δανείων άρχισαν να αυξάνουν και με την πτώση που παρουσίασαν οι τιμές των κατοικιών πολύ δανειζόμενοι βρέθηκαν σε δύσκολη θέση να πληρώσουν τις υποχρεώσεις τους με συνέπεια την αύξηση των ποσοστών καθυστέρησης. (Γκικας Α Χαρδουβέλης, 2008)

5.2 Το χρονικό της κρίσης

8 Φεβρουαρίου 2007: Η HSBC σε ανακοίνωση της πρώτη φορά προειδοποιεί ότι η αγορά ίσως αντιμετωπίσει προβλήματα από την αύξηση των επισφαλειών στον κλάδο των ενυπόθηκων στεγαστικών δανείων μειωμένης εξασφάλισης.

27 Φεβρουαρίου : Οι παγκόσμιες αγορές μετοχών διακατέχονται από φόβους όσον αφορά τις ασιατικές αγορές μετοχών και δημιουργούνται περαιτέρω ανησυχίες σχετικά με μεγαλύτερη επιδείνωση στην αγορά των αμερικανικών στεγαστικών

δανείων μειωμένης εξασφάλισης. Η σχετικά μικρή διόρθωση των χρηματιστηριακών δεικτών τελειώνει στις 14 Μαρτίου και οι αγορές μετοχών επανακτούν την ανοδική τους τάση.

20 Μαΐου: Δύο hedge funds που ελέγχονται από την Bear Stearns ανακοινώνουν ζημιές εξαιτίας της επένδυσης τους σε μετοχές που συνδέονται με τα στεγαστικά δάνεια μειωμένης πιστοληπτικής εξασφάλισης.

5 Ιουνίου: Ο διευθύνων σύμβουλος της ελβετικής τράπεζας UBS, Πέτερ Βούφλι απομακρύνεται εξαιτίας ζημιών 124 εκ. δολαρίων που ανακοίνωσε το hedge fund της με την επωνυμία Dilon Read.

Τέλος-Ιουνίου/Ιουλίου: Οι εταιρίες πιστοληπτικής διαβάθμισης υποβαθμίζουν πολλούς τίτλους όπως (ομόλογα, ABSs και οι υποχρεώσεις χρέους (CDOs) που τροφοδοτούνται από δάνεια μειωμένης εξασφάλισης.

Ιούλιος: Οι ήδη επιβαρημένες συνθήκες στις πιστωτικές αγορές οδηγούν σε καθυστερήσεις στην έκδοση ομολόγων υψηλής απόδοσης. Οι τράπεζες οι οποίες ήταν εγγυητές αυτών των δανείων αναγκάστηκαν να τα απορροφήσουν στους ισολογισμούς τους.

30 Ιουλίου: Η γερμανική τράπεζα IKB ανακοινώνει απώλειες και αδυνατεί να αντεπεξέλθει στις υποχρεώσεις της για παροχή ρευστότητας σε ειδικές επενδυτικές εταιρίες.

Αύγουστος : Πολλά επενδυτικά κεφάλαια, που συνδέονται με μεγάλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα αντιμετωπίζουν μαζικές εξαγορές. Μερικοί απ' αυτούς επίσης παγώνουν τις εξαγορές ώστε να αποφύγουν να πουλήσουν το ενεργητικό τους στις πολύ δυσμενείς συνθήκες που επικρατούν στην αγορά.

9 Αυγούστου: Η αναταραχή που ξέσπασε στις πιστωτικές αγορές μετατρέπεται σε συμπίεση ρευστότητας καθώς πολλές τράπεζες γίνονται απρόθυμες να δανείσουν τα χρήματα σε άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Η ΕΚΤ λαμβάνει μέτρα σε απάντηση της πιστωτικής αναταραχής με μια σειρά διαδικασιών παροχής ρευστότητας ύψους 95 δις. Ευρώ στις αγορές συναλλάγματος. Παρόμοια μέτρα παίρνουν η κεντρική τράπεζα των ΗΠΑ και η τράπεζα της Ιαπωνίας.

Η αγορά εμπορικών εγγράφων αντιμετωπίζει δυσκολίες. Οι ειδικές επενδυτικές εταιρίες (conduits) αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εξεύρεση πελατών και παροτρύνουν τις τράπεζες που χρηματοδότησαν την δημιουργία τους να τους παράσχουν ρευστότητα ή να τα απορροφήσουν στον ισολογισμό τους.

16 Αυγούστου: Οι παγκόσμιες αγορές μετοχών παρουσιάζουν κρίση λόγω της αποστροφής των επενδυτών να αναλάβουν τον κίνδυνο και τις μεταφορές κεφαλαίων σε ασφαλέστερες τοποθετήσεις.

17 Αυγούστου: Η ομοσπονδιακή τράπεζα των ΗΠΑ μειώνει το επιτόκιο της κατά 50 μονάδες βάσης διαμορφώνοντας το στο 5,75%.

14 Σεπτεμβρίου: Παρέμβαση της τράπεζας της Αγγλίας για τη στήριξη της Northern Rock πυροδοτεί ομαδική φυγή κεφαλαίων, η οποία σταματά ύστερα από σχετικές διαβεβαιώσεις του Υπουργού Οικονομικών της Μ. Βρετανίας σχετικά με τα αποθεματικά της τράπεζας.

18 Σεπτεμβρίου: η Επιτροπή αμερικανικής ομοσπονδιακή ελεύθερης αγοράς (FOMC) κόβει τα επιτόκια από μισό σημείο σε 4.75%.

30 Οκτωβρίου: Ο διευθύνων σύμβουλος της Merrill Lynch απομακρύνεται έπειτα από διαγραφές αξιών ύψους 4,8 δις. δολαρίων τις οποίες ανακοίνωσε η τράπεζα.

Σεπτέμβριος/Οκτώβριος: Οι αγορές χρήματος αντιμετωπίζουν ακόμα τις εντάσεις, ενώ οι συμμετέχοντες αγοράς παραμένουν προβληματισμένοι όσον αφορά τον αντίκτυπο της αναταραχής στα αποτελέσματα των τραπεζών.

Αρχές Νοεμβρίου: Συνεχίζονται οι ανησυχίες σχετικά με τις απώλειες των τραπεζών από την έκθεση τους στα σύνθετα επενδυτικά προϊόντα και δημιουργούνται ανησυχίες για την περαιτέρω μετάδοση της κρίσης.

16 Μαρτίου 2008: Η Bear Stearns καταρρέει και πωλείται στην JP Morgan με την εγγύηση της Fed.

19 Μαρτίου: Η τράπεζα της Αγγλίας και η Βρετανική Επιτροπή κεφαλαιαγοράς καθησυχάζουν την αγορά ύστερα από φήμες για την έκθεση της HBOS στην αγορά υποθηκών μειωμένης εξασφάλισης που ρίχνει την τιμή της μετοχής κατά 17%.

14 Ιουλίου: Η Alliance & Leicester πωλείται στην Ισπανική Santander προκειμένου να διασφαλίσει το μέλλον της καθώς η έκθεση της στην αγορά στεγαστικών δανείων μειωμένης εξασφάλισης έχει καταστήσει το μέλλον της επισφαλές.

Σεπτέμβριος: Οι δύο μεγαλύτερες επενδυτικές εταιρίες παροχής στεγαστικών δανείων (Fannie Mae & Freddie Mac) εκπέμπουν σήμα κινδύνου και κρατικοποιούνται.

14 Σεπτεμβρίου: Η αμερικάνικη τράπεζα Merrill Lynch εξαγοράζεται από την Bank of America προκειμένου να διασωθεί.

15 Σεπτεμβρίου: Η ιστορική επενδυτική τράπεζα Lehman Brothers, μετά από μια ιστορία 185 χρόνων καταρρέει.

16 Σεπτεμβρίου: Η κορυφαία ασφαλιστική εταιρία AIG σώζεται ύστερα από την παρέμβαση της Fed η οποία στην ουσία την κρατικοποιεί.

18 Σεπτεμβρίου: Οι Κεντρικές τράπεζες παρέχουν επιπλέον ρευστότητα 180 δις δολάρια.

19 Σεπτεμβρίου: Η αμερικάνικη κυβέρνηση ανακοινώνει σχέδιο διάσωσης ύψους 700 δις δολάρια.

22 Σεπτεμβρίου: Η Goldman Sachs & Stanley απολαμβάνουν την ασφάλεια της Fed.

28 Σεπτεμβρίου: Κρατικοποίηση της Fortis.

1 Οκτωβρίου: Το Κογκρέσο εγκρίνει το αμερικανικό σχέδιο διάσωσης.

12 Οκτωβρίου: Οι Ευρωπαίοι ηγέτες ανακοινώνουν τα σχέδια στήριξης των τραπεζών.

24 Οκτωβρίου: Οι δείκτες των χρηματιστηρίων παρουσιάζουν κάθετη πτώση.

Όπως όλα δείχνουν τα μεγάλα θύματα της κρίσης είναι οι δημιουργοί της δηλαδή οι επενδυτικές τράπεζες. Στον τραπεζικό κόσμο η εμπιστοσύνη αποτελεί πολύτιμο αγαθό καθώς όλο το τραπεζικό σύστημα έχει κτιστεί πάνω σε σχέσεις εμπιστοσύνης. Από τη στιγμή που η σχέση εμπιστοσύνης ουσιαστικά διερράγη η κατάρρευση τους ήταν θέμα χρόνου. (www.el.wikopedia.org)

5.3 Επακόλουθα της Οικονομικής Κρίσης

Οι Κεντρικές Τράπεζες την άνοιξη του 2007 και ο Πρόεδρος της Ομοσπονδιακής Τράπεζας των ΗΠΑ δηλώνει «Δεν περιμένουμε σημαντικές αναταράξεις στην οικονομία και στο χρηματοπιστωτικό σύστημα από τις εξελίξεις που σημειώνονται στην αγορά ενυπόθηκων στεγαστικών δανείων μειωμένης εξασφάλισης». Δυστυχώς από τον Ιούλιο του 2007 η δήλωση αυτή αποδεικνύεται άτοπη καθώς η επίρεια της κρίσης στην αγορά στεγαστικών δανείων αρχίζει να επηρεάζει την οικονομία. Mah-Hui Lim M. (2008)

Τον Αύγουστο του 2007 η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) προσπαθώντας να αντιμετωπίσει μελλοντικά προβλήματα πραγματοποιεί ένεση

ρευστότητας, διοχετεύοντας στην αγορά 95 δις Ευρώ και ενημερώνει τις τράπεζες ότι μπορούν να δανειστούν απεριόριστα στο βασικό επιτόκιο του 4%.

Την δεύτερη βδομάδα του Αυγούστου η Fed ανακοινώνει σημαντικές μειώσεις των επενδύσεων σε CP. Επίσης, κατά την διάρκεια αυτής της περιόδου η Fed διοχετεύει με την σειρά της στην αγορά 55 δις δολλάρια. (**Παρασκευόπουλος Σ., 2009**)

Η κεντρική τράπεζα της Ρωσίας τροφοδοτεί την αγορά με 1.7 δις δολλάρια. Οι ξένοι επενδυτές αρχίζουν να εγκαταλείπουν την αγορά προκαλώντας προβλήματα ρευστότητας. Τέσσερις μεγάλες τράπεζες (Citibank, JP Morgan, Bank of America και η Wachonia δανείζονται 500 δις από την Fed. Οι ίδιες σε δήλωση τους ενημερώνουν το επενδυτικό κοινό πως δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα ρευστότητας και έχουν την δυνατότητα να δανείσουν χρήματα σε πιο ευνοϊκούς όρους.

Τον Απρίλιο του 2008 η Fed εισήγαγε ένα νέο μέτρο το οποίο καλείται «Dealer Credit Facility» και το οποίο δίνει την δυνατότητα κυρίως σε επενδυτικές τράπεζες να εφοδιαστούν με ρευστά διαθέσιμα ενεχυριάζοντας χρεόγραφα.

Όπως διαφαίνεται από την αρχική δήλωση του Ben Bernake κανείς δεν πίστευε ότι μία αιτία θα επηρέαζε την οικονομία σε τόσο μεγάλο βαθμό. Οι παρεμβάσεις των Κεντρικών Τραπεζών δεν στάθηκαν αρκετές για να οδηγήσουν σε ισορροπία την αγορά. Η προσδοκία ότι η αγορά θα ισορροπήσει έχει πια εξανεμιστεί.

Το 2007 τα επιτόκια της αγοράς χρήματος αυξήθηκαν για όλες τις διάρκειες. Το πρώτο εξάμηνο οι εξελίξεις συμβάδιζαν με τις αυξήσεις των βασικών επιτοκίων της ΕΚΤ. Νέες σημαντικές αυξήσεις σημειώθηκαν στα επιτόκια της αγοράς χρήματος για συναλλαγές χωρίς παροχή ασφάλειας το δεύτερο εξάμηνο, μετά την αναταραχή στις αγορές χρήματος και τις χρηματοπιστωτικές αγορές. (www.economist.gr)

Η διαφορά επιτοκίων της αγοράς χρήματος για συναλλαγές με και χωρίς παροχή ασφάλειας διευρύνθηκε για όλες τις διάρκειες εκτός από τις πολύ μικρές. Η αναταραχή που ξεκίνησε από την αγορά στεγαστικών δανείων άρχισε να επηρεάζει την αγορά χρήματος στη ζώνη του ευρώ το πρώτο δεκαήμερο του Αυγούστου με αποτέλεσμα να σημειωθεί έλλειψη ρευστότητας και να ασκηθούν ανοδικές πιέσεις στα διατραπεζικά επιτόκια.

Η απότομη διεύρυνση των επιτοκίων είναι και αποτέλεσμα της έντονης επιφυλακτικότητας των τραπεζών να παρέχουν διατραπεζικά δάνεια λόγω της πιθανότητας οι αντισυμβαλλόμενοι να διακρατούν σημαντικά ποσά χρεογράφων, ιδίως δομημένων ομολόγων/ πιστωτικών προϊόντων εξασφαλισμένων με στεγαστικά

δάνεια σε τιτλοποιημένη μορφή προς νοικοκυριά χαμηλής πιστοληπτικής ικανότητας στις ΗΠΑ(*Παρασκευόπουλος Σ., 2009*)

Δυστυχώς όπως όλα δείχνουν η αύξηση αυτή του μεριδίου αγοράς συνοδεύτηκε και από μείωση των πιστωτικών προτύπων και αύξηση της ανάληψης κινδύνου από την πλευρά των δανειστών.

Πράγματι, η ραγδαία επέκταση που παρατηρήθηκε στην αγορά υποθηκών μειωμένης εξασφάλισης τροφοδοτήθηκε από τη χρηματοοικονομική καινοτομία, τους χαλαρούς νομισματικούς όρους και τον αυξανόμενο ανταγωνισμό. Παρόλο αυτά ελάχιστες είναι οι έρευνες που προσπαθούν να συνδέσουν την ραγδαία αύξηση που επήλθε με τους όρους δανειοδότησης και τα ποσοστά καθυστερήσεων αποπληρωμής των δανείων. Όπως όλα δείχνουν κατά την διάρκεια της επέκτασης των υποθηκών μειωμένης εξασφάλισης τα πιστωτικά πρότυπα παρουσίασαν χαλάρωση με αποτέλεσμα την αύξηση των υποθηκών, αύξηση του μεριδίου της αγοράς μειωμένης εξασφάλισης, αύξηση των κινδύνων, αύξηση των ποσοστών αθέτησης της υποχρέωσης μη πληρωμής των δανειοληπτών και εμφάνιση της κρίσης.

Η κρίση του 2007 έχει τις ρίζες της στην πτώση των τιμών των κατοικιών και στη μείωση της ζήτησης. Οι όροι δανειοδότησης επηρεάζουν τις τιμές των κατοικιών καθώς μια μείωση των όρων δανειοδότησης οδηγεί στην αύξηση της προσφοράς υποθηκών η οποία οδηγεί σε αύξηση της ζήτησης για κατοικίες. Επομένως μια αντίθετη μεταβολή των όρων δανειοδότησης θα οδηγήσει σε μείωση της ζήτησης και πτώση των τιμών των κατοικιών. Επίσης, η αυξημένη ικανότητα των χρηματοοικονομικών οργανισμών να τιτλοποιούν υποθήκες συνείφερε θετικά στην ραγδαία επέκταση της αγοράς υποθηκών και στη μείωση των όρων δανειοδότησης.

Η πρόσφατη κρίση όπως προαναφέρθηκε και προηγουμένως έχει τις ρίζες της στην υπερπροσφορά δανείων μειωμένης εξασφάλισης και στους ελαστικούς όρους δανειοδότησης. Προκειμένου να τεκμηριώσουμε την παραπάνω άποψη παραθέτουμε στοιχεία από την έρευνα που δημοσιεύτηκε μόλις τρεις μήνες μετά από το πρώτο ξέσπασμα της κρίσης η οποία επιδεικνύει σημαντική μείωση της ζήτησης για στεγαστικά δάνεια αλλά και εφαρμογή αυστηρότερων κριτηρίων δανειοδότησης. Η έρευνα αφορά 56 εγχώριες τράπεζες και 23 ξένα πιστωτικά ιδρύματα. Στην έκθεση του Ιανουαρίου το 42% των ερωτηθέντων απάντησε ότι τα κριτήρια δανειοδότησης έγιναν πιο αυστηρά για όλες τις κατηγορίες δανείων (www.economist.gr).

Η ζήτηση για στεγαστικά δάνεια μειωμένης εξασφάλισης μεταβλήθηκε σημαντικά παρουσιάζοντας μείωση 60%. Στην έρευνα επίσης, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες

να βαθμολογήσουν μερικούς από τους λόγους που πιθανόν οδήγησαν τις τράπεζες σε σφίξιμο των κριτηρίων δανειοδότησης. Σύμφωνα με αυτά λοιπόν η μείωση της διάθεσης των τραπεζών να αναλάβουν επιπλέον κίνδυνο σε συνδυασμό με τις δυσμενείς και αβέβαιες οικονομικές εξελίξεις που πιθανόν να οδηγήσουν σε επιδείνωση της μελλοντικής τους κεφαλαιακής επάρκειας αποτελεί τον σημαντικότερο λόγο που οδήγησε στην αλλαγή συμπεριφοράς από την πλευρά των τραπεζών. (Παρασκευόπουλος Σ., 2009)

5.4 Αντίκτυπος στην Ελληνική Οικονομία

Οι προοπτικές για την Ελληνική οικονομία το 2008 ήταν βασικά ευνοϊκές με μικρή μείωση του ρυθμού οικονομικής ανάπτυξης καθώς οι επιδράσεις από την διεθνή συγκυρία εμφανίζονταν έμμεσες επισημαίνοντας όμως το υψηλό επίπεδο πληθωρισμού που οφείλεται στις σοβαρές μακροοικονομικές ανισορροπίες και διαρθρωτικές αδυναμίες του Ελληνικού Οικονομικού Συστήματος. Τράπεζα της Ελλάδος. (2006-2007)

Σήμερα, οι προσδοκίες για την Ελληνική Οικονομία παραμένουν ευνοϊκές με μικρή επιβράδυνση του ΑΕΠ το οποίο αναμένεται να διαμορφωθεί στο 3,3% το 2008 έναντι του 4% το 2007. Ωστόσο, ο πληθωρισμός αναμένεται ότι θα διαμορφωθεί στο υψηλότερο επίπεδο των τελευταίων δέκα ετών (4,6%) έναντι του 3% το 2007. Το 2009 η οικονομική δραστηριότητα σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου⁵⁶ θα κινηθεί στο 2% ενώ ο πληθωρισμός θα κυμανθεί θα κινηθεί 3,1%.

Όσον αφορά τις Ελληνικές Τράπεζες η αποδοτικότητα και η κεφαλαιακή επάρκεια τους διατηρήθηκαν σε ικανοποιητικό βαθμό συμβάλλοντας στην σταθερότητα του τραπεζικού συστήματος. Άλλωστε, το καλοκαίρι του 2007 οι περισσότερες τράπεζες προχώρησαν σε αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου βελτιώνοντας την κεφαλαιακή τους επάρκεια. Σημαντικά ήταν επίσης και τα κέρδη που παρουσίασαν, τα οποία οφείλονταν κατά κύριο λόγο στη διεύρυνση των Ελληνικών Τραπεζών σε νέες αγορές. Άλλωστε οι επενδύσεις σε νέες αγορές ήταν και ένας από τους λόγους που αποθάρρυναν το τραπεζικό σύστημα να επενδύσει σε σύνθετα επενδυτικά προϊόντα. (Χλέτσος Βασίλειος, 2010)

Ο αντίκτυπος της κρίσης παραμένει έμμεσος για το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα και επικεντρώνεται στα εξής:

- Κίνδυνο ρευστότητας αν και οι χορηγήσεις των Ελληνικών Τραπεζικών Ομίλων χρηματοδοτούνται από καταθέσεις σε ποσοστό άνω του 92% και η μη ομαλή λειτουργία της διατραπεζικής αγοράς, Τράπεζα της Ελλάδος. (2008) Λόγω της επιφυλακτικότητας των τραπεζών, ενδέχεται να οδηγήσει σε μείωση των χορηγήσεων η οποία θα οδηγήσει σε μείωση των επενδύσεων και επομένως μείωση του ρυθμού ανάπτυξης.
- Αύξηση του ποσοστού καθυστερήσεων Η αύξηση των καθυστερήσεων είναι ο κυριότερος εν δυνάμει κίνδυνος που πιθανώς θα αντιμετωπίσουν οι τράπεζες. Το κόστος άντλησης κεφαλαίων έχει συντελέσει στην περαιτέρω αύξηση των επιτοκίων. Η αύξηση των επιτοκίων σε συνδυασμό με την διεθνή οικονομική κατάσταση μειώνει την δυνατότητα των νοικοκυριών να εξυπηρετούν τις δανειακές τους υποχρεώσεις. Σε μια τέτοια περίπτωση οι τράπεζες θα υποχρεωθούν να προχωρήσουν σε διαγραφές δανείων με συνέπεια την ανάγκη ενίσχυσης των εποπτικών κεφαλαίων κάτι εξαιρετικά δύσκολο για την παρούσα κατάσταση.

Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα παραμένει στη βάση του υγιές και ασφαλές καθώς σύμφωνα με τους δείκτες αποδοτικότητας και κεφαλαιακής επάρκειας επηρεάστηκε σε χαμηλότερο βαθμό σε σύγκριση με τις τράπεζες διεθνώς εξαιτίας της περιορισμένης έκθεσης των τραπεζών σε σύνθετα χρηματοοικονομικά προϊόντα.

Η Ελληνική Οικονομία θα συνεχίσει να δέχεται τις επιπτώσεις της διεθνούς χρηματοπιστωτικής αναταραχής οι οποίες παραμένουν έμμεσες. Στο πλαίσιο της διαφύλαξης της η ελληνική κυβέρνηση υιοθέτησε δέσμη μέτρων προκειμένου να διατηρήσει το θετικό κλίμα των συναλλαγών εγγυώμενη όριο καταθέσεων 100.000 Ευρώ αλλά και σχέδιο παροχής ρευστότητας ύψους 28 δις προκειμένου να αντιμετωπίσει τυχόν ανισορροπίες στην αγορά. (*Χλέτσος Βασίλειος, 2010*)

Η σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού μας συστήματος θα εξαρτηθεί από την ικανότητα των τραπεζών να αντιμετωπίσουν τις διεθνείς προκλήσεις αλλά και από τα μέτρα που θα λάβει η Ελλάδα προκειμένου να απορροφήσει τους εξωγενείς κραδασμούς και να διατηρήσει κλίμα σταθερότητας και εμπιστοσύνης.

5.5 Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Η έρευνα για το δεύτερο τετράμηνο του 2009 που διεξήγαγε η εταιρεία δημοσκοπήσεων MARC για λογαριασμό του Ινστιτούτου Μικρών Επιχειρήσεων της ΓΣΕΒΕΕ (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ) είχε ως βασικό στόχο να καταγράψει τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μικρές επιχειρήσεις λόγω της οικονομικής κρίσης. Ειδικότερα, η έρευνα εστίασε σε δύο κατηγορίες προβλημάτων. (www.imegsevee.gr)

- Την κατάσταση της αγοράς και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος
- Την απασχόληση στις μικρές επιχειρήσεις και τις προοπτικές της.

Αναφορικά με την πρώτη κατηγορία προβλημάτων, παρατηρούνται τα εξής:

- Αν και 9 στις 10 επιχειρήσεις διατήρησαν ή ακόμα και μείωσαν τις τιμές στις οποίες προσφέρουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο του 2008, ωστόσο, η ζήτηση για αυτά έχει σημειώσει σημαντική κάμψη όπως δήλωσε το 72% των επιχειρήσεων του δείγματος. Στη μεταποίηση, το ποσοστό ανέρχεται σε 81,7% των επιχειρήσεων. Αυτό είναι αδιάψευστο σημάδι της ύφεσης στην οποία έχει εισέλθει η επιχειρηματική δραστηριότητα.
- Επιπρόσθετη μαρτυρία για την ύφεση είναι το ότι οι 3 στις 4 επιχειρήσεις δήλωσαν ότι αντιμετωπίζουν πρόβλημα ρευστότητας (84% στη μεταποίηση). Η έλλειψη ρευστότητας έχει οδηγήσει σε αύξηση του όγκου των επιταγών, του ορίου μεταχρονολόγησής τους και των ακάλυπτων επιταγών (200% περίπου το πρώτο 7μηνο του 2009 σε σχέση με το αντίστοιχο του 2008).
- Οι προοπτικές άλλωστε εμφανίζονται εξίσου δυσοίωνες, καθώς οι μισές σχεδόν επιχειρήσεις (47,5%) εκτιμούν ότι θα μειώσουν τις παραγγελίες προς τους προμηθευτές τους το επόμενο εξάμηνο. Το 35,4% εκτιμούν ότι θα παραμείνουν σταθερές.
- Οι επιχειρηματίες θεωρούν σε ποσοστό 59,4% ότι τα φορολογικά μέτρα που εξήγγειλε η κυβέρνηση ή διαρρέεται ότι θα ληφθούν, θα επηρεάσουν αρνητικά την ήδη βεβαρυμμένη κατάσταση, ενώ οι 3 στους 4 εκφράζουν την αντίθεσή τους στην ήδη θεσμοθετημένη ρύθμιση για έλεγχο των φορολογικών στοιχείων των επιχειρήσεων από ιδιωτικές εταιρίες (κίνδυνος τα φορολογικά στοιχεία να αποτελέσουν «εμπορεύσιμο είδος»!).

- Διαπιστώνεται, επίσης, ότι η «κρατική ακρίβεια» (τιμολόγια ΔΕΚΟ κλπ) συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση του λειτουργικού κόστους των επιχειρήσεων, με τη μεγαλύτερη επιβάρυνση να προέρχεται από την αύξηση των τιμολογίων της ΔΕΗ (46,3% των ερωτηθέντων) και των δημοτικών τελών (22,7% των ερωτηθέντων). Το όφελος από τη μείωση των φορολογικών συντελεστών στις μικρές επιχειρήσεις ισοσκελίστηκε από τη μεγάλη αύξηση του λειτουργικού κόστους τα τελευταία έτη. (www.imegsevee.gr)

Ως προς τη δεύτερη κατηγορία προβλημάτων που αναφέρεται στην απασχόληση στις μικρές επιχειρήσεις και στις προοπτικές της, η κατάσταση φαίνεται να έχει επιδεινωθεί σε σχέση με το προηγούμενο εξάμηνο. Πιο συγκεκριμένα:

- Ενώ το προηγούμενο εξάμηνο το 20,1% των επιχειρήσεων προχώρησε σε μείωση του προσωπικού και 4,6% σε αύξηση, για τους επόμενους έξι μήνες το 20,8% των επιχειρήσεων εκτιμά ότι θα προχωρήσει σε μείωση προσωπικού ενώ μόνο το 3,2% θα αυξήσει το προσωπικό του. Χαρακτηριστικό, επίσης, της επιδείνωσης είναι ότι το 69,6% των επιχειρήσεων δηλώνουν ότι θα διατηρήσουν το προσωπικό σταθερό, ενώ σύμφωνα με την αντίστοιχη έρευνα του Μαΐου το ποσοστό αυτό ανερχόταν σε 78,5% (μεγαλύτερο το πρόβλημα για τη διατήρηση των θέσεων εργασίας στις επιχειρήσεις με προσωπικό 6 άτομα και πάνω).

Αυτό συνεπάγεται ότι μέχρι το τέλος του 2010, 90.000 έως 100.000 θέσεις απασχόλησης θα βρεθούν σε κατάσταση επισφάλειας, σύμφωνα με το πιο μετριοπαθές σενάριο όπου κάθε επιχείρηση απολύει μόνο έναν εργαζόμενο. Το στοιχείο αυτό, εκτός από την πιθανότητα απώλειας θέσεων εργασίας, έχει ιδιαίτερη σημασία δεδομένου ότι σηματοδοτεί και το τελευταίο σκαλοπάτι των μικρών επιχειρήσεων πριν το οριστικό τους κλείσιμο. (www.imegsevee.gr)

- Με δεδομένη αυτή τη δυσοίωνα προοπτική εξακολουθούν να διατηρούνται και τα αντικίνητρα για τις προσλήψεις νέου προσωπικού στις μικρές επιχειρήσεις, ενώ καθυστερούν τα κίνητρα για την διατήρηση των θέσεων απασχόλησης. Ειδικότερα, οι 7 στις 10 επιχειρήσεις θεωρούν, εκτός των άλλων (οικονομική κρίση), ότι το ύψος των ασφαλιστικών εισφορών (μη μισθολογικό κόστος) αποτελεί το βασικότερο αντικίνητρο για την πρόσληψη προσωπικού, ενώ μόνο 1 στις 8 επιχειρήσεις θεωρεί ως αντικίνητρο το ύψος του μισθού.

- Ο ΟΑΕΔ ως μηχανισμός σύζευξης προσφοράς και ζήτησης εργασίας εξακολουθεί να παραμένει περιθωριοποιημένος, αφού μόνο το 12,9% των επιχειρήσεων προσφεύγει στις υπηρεσίες του για αναζήτηση προσωπικού. Σημειωτέον ότι σε έρευνα του Ινστιτούτου Περιφερειακής Ανάπτυξης το 1993, το αντίστοιχο ποσοστό των επιχειρήσεων που απευθυνόταν στον ΟΑΕΔ για πρόσληψη προσωπικού βρισκόταν στα ίδια σχεδόν επίπεδα. Απαραίτητη η αλλαγή τρόπου διοίκησης, σχεδιασμού και στόχων του ΟΑΕΔ, σε συνδυασμό με την ουσιαστική συμμετοχή των κοινωνικών εταίρων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Όπως και στην προηγούμενη έρευνα, έτσι και σε αυτή τέθηκαν ερωτήματα σε σχέση με τον φορέα ασφάλισης των επιχειρηματιών (ΟΑΕΕ). Πιο συγκεκριμένα:

- Οι 3 στις 4 επιχειρήσεις κρίνουν ότι το ύψος των ασφαλιστικών εισφορών που καταβάλλουν στον ΟΑΕΕ είναι υψηλό, ενώ οι μισές περίπου επιχειρήσεις θεωρούν ότι θα πρέπει να αλλάξει ο τρόπος προσδιορισμού των ασφαλιστικών εισφορών και να συνδεθεί με το εισόδημα που προέρχεται από την επιχειρηματική δραστηριότητα.
- Τέλος, σύμφωνα με την έρευνα, η παρατεταμένη προεκλογική περίοδος, σε συνδυασμό με την πολιτική ρευστότητα και ιδιαίτερα την ασάφεια σε σχέση με την ημερομηνία των εκλογών, επιφέρει αρνητικές συνέπειες στις επιχειρήσεις, καθώς επιτείνει το κλίμα αβεβαιότητας, όπως δήλωσε το 59,4% των ερωτηθέντων. (www.imegsevee.gr)

Μέχρι το τέλος του 2011 αναμένεται να κλείσουν ακόμα 60.000 μικρομεσαίες επιχειρήσεις και 150.000 θέσεις εργασίας. Η δραματική μείωση της κατανάλωσης και η έλλειψη ρευστότητας, είναι τα μεγαλύτερα προβλήματα.

Σπάει... η ραχοκοκαλιά της εθνικής οικονομίας, οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες και έμποροι, κάτω από το βάρος της οικονομικής ύφεσης και των φορολογικών μέτρων, λυγίζουν κι όσοι δεν έχουν κλείσει εκπέμπουν σήμα SOS... Σύμφωνα με το ρεπορτάζ του «Εθνους», από την αρχή του χρόνου μέχρι 31/12/2010 έχουν βάλει... λουκέτο 16.000 εμπορικές επιχειρήσεις και άλλες 30.000 μικρομεσαίες επιχειρήσεις -μεταποιητικές, επαγγελματικές- και το 2011 αν δεν αλλάξει η κατάσταση μπορεί να εξαφανιστούν 60.000 και να χαθούν 150.000 θέσεις εργασίας.

Ένα στα πέντε εμπορικά καταστήματα στο κέντρο της Αθήνας είναι ξενοίκιαστο, αφού ο επιχειρηματίας δεν άντεχε και έπαυσε τη δραστηριότητά του ή αναζήτησε αλλού επαγγελματική στέγη. Οι ιδιοκτήτες προχωρούν σε μείωση των τιμών των ενοικίων ακόμη και 50%. Οι εμπορικότεροι δρόμοι της πρωτεύουσας ερημώνουν...(www.imegsevee.gr)

Το τι αναμένεται να γίνει και το πώς θα εξελιχθεί το θέμα αυτό δεν μπορούμε να το γνωρίζουμε εκ των προτέρων. Μπορούμε όμως να σας παρουσιάσουμε δύο εντελώς αντίθετες απόψεις σχετικά με την έξοδο της χώρας μας από το ΔΝΤ.

Η μία είναι η πιο αισιόδοξη η οποία αναφέρει ότι αντί λοιπόν του μνημονίου και της εύκολης λύσης του να κόβουμε μισθούς και συντάξεις, θα μπορούσαμε να ξεκινούσαμε εξορύξεις, αφού η θεωρία αυτή βασίζεται στην ύπαρξη κοιτασμάτων φυσικού αερίου στην Κρήτη και στο Ιόνιο, από τις οποίες θα αποκομίζαμε τεράστια έσοδα, και ταυτόχρονα και πολλές θέσεις εργασίας σε πολλούς τομείς της οικονομίας και της τεχνολογίας. Εδώ μιλάμε για εκατοντάδες δισεκατομμύρια ευρώ που άμεσα θα εισρεύσουν στο ελληνικό κράτος, από «δικές του πηγές εκμετάλλευσης» και θα λύσουν μέσα σε πολύ λίγο χρονικό διάστημα το τεχνητό και ψεύτικο οικονομικό πρόβλημα της Ελλάδος... αφού η «δημιουργία» αυτής της οικονομικής κρίσης έγινε με απώτερο σκοπό να μας κατασχέσουν διάφορες περιοχές της χώρας μας γεμάτες φυσικό αέριο και πετρέλαιο μιας που στους όρους του μνημονίου που υπογράψαμε αναφέρετε ότι σε περίπτωση αδυναμίας της χώρας μας να αποπληρώσει το δάνειο από το ΔΝΤ, έχει το δικαίωμα να μας κατασχέσουν ότι θέλουν.

Η δεύτερη και πιο απαισιόδοξη πλευρά αναφέρει ότι η πτώχευση της χώρας μας είναι θέμα χρόνου. Ο διεθνούς φήμης οικονομολόγος Ρουμπίνι Νουριέλ σε συνέντευξη του στο περιοδικό Capital, δήλωσε ότι στην περίπτωση της Ελλάδας «τα δεδομένα μιλούν από μόνα τους». Χαρακτηριστικά αναφέρει ότι, ακόμη και αν οι Έλληνες υλοποιήσουν το δρακόντειο πρόγραμμα περικοπών, «πράγμα για το οποίο πολύ αμφιβάλλει», το βάρος του χρέους σύμφωνα με την πρόγνωση του ΔΝΤ θα παραμείνει αισθητά πάνω από 100% του ΑΕΠ. Το παραμικρό εξωτερικό σοκ αρκεί για να καταστεί «ανεξέλεγκτο» το πρόβλημα του ελληνικού χρέους. «Για αυτό, το ερώτημα που τίθεται για αυτόν δεν είναι εάν θα πτωχεύσει η Ελλάδα, αλλά μόνο το πότε».

Εκτιμά δε ότι ο ευρωπαϊκός μηχανισμός διάσωσης εκείνο που ενδεχομένως κάνει είναι «να καθυστερεί την κατάρρευση των ελληνικών ομολόγων - στην

καλύτερη περίπτωση μέχρι το χρονικό σημείο που οι υπόλοιπες χώρες της Ευρωζώνης θα είναι σε καλύτερη κατάσταση».

Στη συνέντευξη στο Capital, ο Ν. Ρουμπινί προειδοποιεί για τους κινδύνους που συνεχίζουν να υπάρχουν για την παγκόσμια οικονομία.

Για τη γερμανική οικονομία παραδέχεται ότι «επέστρεψε στο δρόμο της ανάπτυξης», αλλά σημειώνει ότι «βρίσκεται πολύ μακράν του επιπέδου προ κρίσης» και πρόκειται για «στατιστικό εφέ», καθώς και το 2009 το επίπεδο ανάπτυξης ήταν χαμηλό. Τα προγράμματα περικοπών που εφαρμόζουν η Γερμανία και άλλες ευρωπαϊκές χώρες το τρέχον έτος θα είναι «τροχοπέδη» για την ανάκαμψη.

Οι οικονομικές πολιτικές των τριών τελευταίων δεκαετιών έφεραν την Ελλάδα στα πρόθυρα της χρεοκοπίας. Μεταρρυθμίσεις που εφαρμόστηκαν σε άλλες χώρες πολλά χρόνια νωρίτερα αναβάλλονταν συνεχώς στην Ελλάδα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η χώρα να μείνει πολύ πίσω, και να βρεθεί με ένα μη παραγωγικό δημόσιο τομέα, ένα άνισο και αναποτελεσματικό σύστημα συλλογής φόρων, ένα μη βιώσιμο συνταξιοδοτικό σύστημα, και ένα περιοριστικό και αναποτελεσματικό ρυθμιστικό πλαίσιο στην οικονομία, η ανταγωνιστικότητα της οποίας είναι χαμηλή και μειώνεται συνεχώς. Η έλλειψη μεταρρυθμίσεων είναι ιδιαίτερα οδυνηρή για τη νέα γενιά. Η παιδεία που παρέχεται στους νέους υστερεί σε σύγκριση με τα διεθνή πρότυπα. Μετά από την ολοκλήρωση των σπουδών τους, οι νέοι αντιμετωπίζουν δυσκολίες κατά την είσοδό τους στην αγορά εργασίας, καθώς το περιοριστικό ρυθμιστικό πλαίσιο αποθαρρύνει τις επενδύσεις και τη δημιουργία θέσεων εργασίας. Όταν τελικά οι νέοι βρουν δουλειά, οι φόροι που θα τους επιβληθούν θα είναι υψηλοί ώστε να αποπληρωθεί το χρέος που συσσωρεύτηκε από προηγούμενες κυβερνήσεις, ενώ οι κοινωνικές εισφορές τους θα είναι αυξημένες ώστε να καλύπτουν τις γενναιόδωρες συντάξεις. Αν η Ελλάδα δεν μεταρρυθμίσει άμεσα την οικονομία της, υπάρχει κίνδυνος ένα μεγάλο μέρος της νέας γενιάς (και ιδιαίτερα τα πιο δημιουργικά και επιχειρηματικά άτομα) να μεταναστεύσουν στο εξωτερικό.

Το μόνο θετικό στοιχείο σχετικά με την τρέχουσα οικονομική κατάσταση στην Ελλάδα είναι ότι υπάρχει μεγάλο περιθώριο βελτίωσης. Πράγματι, υπάρχουν συγκεκριμένες μεταρρυθμίσεις που θα επιτρέψουν στη χώρα να ανακτήσει το χαμένο έδαφος. Οι μεταρρυθμίσεις τις οποίες συμφώνησε η Ελλάδα με τους δανειστές της κινούνται προς τη σωστή κατεύθυνση και πρέπει να υποστηριχθούν: για παράδειγμα, η συνταξιοδοτική και η εργασιακή μεταρρύθμιση που ψηφίστηκαν πρόσφατα στο

Κοινοβούλιο είναι αναγκαίες και θα έπρεπε να είχαν εφαρμοστεί νωρίτερα. Το παρόν άρθρο επεξηγεί γιατί αυτές οι μεταρρυθμίσεις είναι αναγκαίες, και περιγράφει ένα ευρύτερο μακροπρόθεσμο μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα για την ελληνική οικονομία.

Παράλληλα, κάθε μεταρρύθμιση θα επηρεάσει αρνητικά μία μειοψηφία. Για παράδειγμα, η μείωση των ρυθμίσεων που εμποδίζουν την είσοδο σε έναν επιχειρηματικό κλάδο θα ωφελήσει τους καταναλωτές και θα μειώσει την ανεργία, αλλά θα ζημιώσει τις υπάρχουσες επιχειρήσεις στο συγκεκριμένο κλάδο. Όσοι χάσουν από κάποια μεταρρύθμιση, ωστόσο, θα ωφεληθούν από πολλές άλλες και όταν εφαρμοστούν αρκετές μεταρρυθμίσεις σχεδόν όλοι θα έχουν βγει κερδισμένοι. Για να αποκομιστούν αυτά τα οφέλη, απαιτείται επιτυχής και άμεση εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων.

5.6 Τρόποι αντιμετώπισης της οικονομικής κρίσης από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Οι ενέργειες, που πρέπει να κάνει ο επιχειρηματίας μιας μικρομεσαίας επιχείρησης, για να επιβιώσει η επαγγελματική του δραστηριότητα και να επηρεαστεί όσο το δυνατόν λιγότερο από την οικονομική κρίση, είναι οι εξής:

1. Αναζήτηση των τρόπων αντιμετώπισης της κρίσης, τρόπους που θα μας δώσουν διεξόδους, λύσεις και δύναμη να συνεχίσουμε να "επιχειρούμε", τρόπους που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση και μέσα σ' αυτή θα πρέπει να αναζητηθούν οι αλλαγές που χρειάζεται να γίνουν, οι αποφάσεις που πρέπει να πάρουμε, οι επιλογές μας και οι πρακτικές ενέργειες που θα ακολουθήσουμε.
2. Η ψυχολογία που πρέπει να χαρακτηρίζεται από ψυχραιμία, αισιοδοξία και αυτοπεποίθηση. Απαιτείται θετική σκέψη και προοπτική γιατί η αρνητική ψυχολογία θα οδηγήσει στην "επιχειρηματική κατάθλιψη".
3. Προσαρμογή της επιχείρησης στο σημερινό απαιτητικό περιβάλλον, στα νέα οικονομικά δεδομένα, προσαρμογή στην κατάργηση κάποιων κοστοβόρων λειτουργιών, κλπ.
4. Συγκέντρωση όλων των δυνάμεων της επιχείρησης και, κυρίως, στους τομείς των πωλήσεων και των εισπράξεων.

5. Προγραμματισμός ενεργειών προκειμένου να υλοποιηθεί ο στόχος της αύξησης πωλήσεων και εισπράξεων. Κάθε άνθρωπος της επιχείρησης πρέπει να "χρεωθεί" έναν αριθμό πελατών, με τους οποίους θα επικοινωνεί και θα ενημερώνει.
6. Επικοινωνία με τους ανθρώπους της επιχείρησης, τους οποίους ο επιχειρηματίας πρέπει να ενημερώνει, να καθησυχάζει και να ενθαρρύνει.
7. Βελτίωση των ποσοτικών στοιχείων της επιχείρησης που θα βελτιώσει και τα ποιοτικά στοιχεία, ώστε η επιχείρηση να βρεθεί σε πλεονεκτική θέση απέναντι στην κρίση και θα την αντιμετωπίσει με επιτυχία.
8. Επέκταση ή συρρίκνωση της επιχείρησης; Η απάντηση θα δοθεί από μελέτη της επιχείρησης από τον ίδιο τον επιχειρηματία με την βοήθεια ειδικών, που γνωρίζουν στοιχεία για την αγορά και το περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται.
9. Στροφή προς τους πελάτες. Χρειάζεται επικοινωνία, προσφορές, προτάσεις που θα "κρατήσουν ζωντανούς και αυτούς" γιατί χωρίς πελάτες θα εξαφανισθεί και η επιχείρηση.
10. Στροφή στους προμηθευτές. Αν δεν ήταν αυτοί δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει η επιχείρηση. Οι πελάτες και οι προμηθευτές αποτελούν τους δύο πυλώνες προστασίας και επιχειρηματικής υγείας. (www.newscode.gr)

Στο σχεδιασμό εφαρμόσιμων πολιτικών που θα αποσκοπούν αποκλειστικά στην ενίσχυση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων προσανατολίζεται η Ευρωπαϊκή Επιτροπή καθώς πλέον διαφαίνεται με τον πιο emphaticό τρόπο ότι η Ευρώπη για να αντεπεξέλθει από την οικονομική κρίση δεν έχει άλλες λύσεις, παρά μόνο να στηρίζει τις μικρομεσαίες και ιδιαίτερα τις μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις. Αυτό αποτυπώθηκε στο ετήσιο τακτικό Συνέδριο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που πραγματοποιήθηκε πρόσφατα στη Βουδαπέστη.

Στο συνέδριο συμμετείχαν πλέον των 400 εκπροσώπων χωρών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (υπουργοί, αντιπρόσωποι κυβερνήσεων, φορέων, οργανώσεων, επιμελητηρίων). Σκοπός του Συνεδρίου ήταν να αξιολογηθούν οι έως τώρα πολιτικές και να αποφασιστούν νέες για τις μικρές επιχειρήσεις στην Ευρώπη.

Όπως υπογράμμισε ο αντιπρόεδρος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και επίτροπος για την επιχειρηματικότητα, Antonio Tajani, «η νέα αναγεννημένη επιχειρηματικότητα πρέπει να ξεκινήσει από τις μικρές επιχειρήσεις, που είναι πιο

ευέλικτες και καινοτόμες και δεν αποτελούν μόνο τη ραχοκοκαλιά της ευρωπαϊκής οικονομίας, αλλά ιδιαίτερα τώρα, την κρίσιμη για την Ευρώπη οικονομική και κοινωνική συγκυρία, αποτελούν τη "ραχοκοκαλιά της απασχόλησης".

Αν τα 23.000.000 των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ευρώπη προσλάμβαναν έστω και έναν εργαζόμενο δεν θα υπήρχε πρόβλημα ανεργίας. Οι νέες πολιτικές που θα αποφασιστούν πρέπει να είναι σχεδιασμένες χωριστά και διακριτά για κάθε κατηγορία επιχειρήσεων (πολύ μικρές, μικρές, μεσαίες και μεγάλες)». (www.newscode.gr)

Έχει τονιστεί ότι επιδίωξη της Επιτροπής δεν είναι να λαμβάνει μέτρα αποκλειστικά για το όφελος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αλλά να επιτύχει μια «κοινωνική οικονομία» μέσω αυτών. Όχι η οικονομία για την οικονομία. Λαμβάνοντας υπόψη και των νέων συνθηκών που εξελίσσονται διαρκώς, ειδικότερα στο μεσογειακό χώρο και στη Μέση Ανατολή, ο ρόλος των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων καθίσταται και πολιτικά σημαντικός.

Επίσης έχει επισημανθεί η σημαντικότητα της συνεισφοράς της μικρής επιχειρηματικότητας στην περιφερειακή ανάπτυξη, τονίζοντας για ακόμα μια φορά το πόσο σημαντικό είναι η ευρωπαϊκή αλλά και οι εθνικές νομοθεσίες να αντιληφθούν τις ανάγκες αυτών των επιχειρήσεων και αυτό διότι αν θες να βοηθήσεις πρέπει πρώτα να καταλάβεις το μέγεθος και τις επιπτώσεις των προβλημάτων.

Τα συμπεράσματα τα οποία προέκυψαν για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι τα εξής: (www.newscode.gr)

1ον. Η Ευρώπη δεν πρέπει να σχεδιάζει οριζόντιες πολιτικές γενικά για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, διότι τελικά, όπως έχει αποδειχθεί έτσι ωφελούνται μόνο οι μεγαλύτερες εξ αυτών. Πρέπει να υπάρχουν διαφορετικά και διακριτά πακέτα πολιτικών που να απευθύνονται ξεχωριστά στις πολύ μικρές, τις μικρές, τις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, ώστε να υπάρχει ισόρροπη διάχυση των ωφελημάτων.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση δίνει την ευχέρεια στις εθνικές κυβερνήσεις να εξαιρούν τις πολύ μικρές επιχειρήσεις από τους κανονισμούς που εφαρμόζονται κοινοτικά για την επιχειρηματικότητα, δίνοντας τη μοναδική ευκαιρία να χαραχτούν εθνικές κάθετες πολιτικές σε θέματα <<μικρού επιχειρείν>>. Πάνω από 5,4 εκατομμύρια πολύ μικροί Ευρωπαίοι επιχειρηματίες θα μπορούσαν να ευνοηθούν από τη ρύθμιση αυτή, προϋπολογίζοντας πιθανά εξοικονόμηση 6,3 δισ. ευρώ.

2ον. Οι κανονιστικές διατάξεις, τα φορολογικά συστήματα και χρηματοδοτικά εργαλεία πρέπει να είναι ξεχωριστά, οριοθετημένα, για τις μικρές και πολύ μικρές

επιχειρήσεις. Είναι λάθος να σχεδιάζονται μέτρα για όλες τις επιχειρήσεις που τελικά μπορούν να εφαρμόσουν μόνο οι μεγάλες, δυσκολεύοντας έτσι τη λειτουργία των μικρών επιχειρήσεων, βγάζοντάς τες ουσιαστικά εκτός αγοράς. Πρέπει να σχεδιάζονται πρώτα και αποκλειστικά για τις μικρές.

3ον. Εφαρμογή συστημάτων, σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες, ελέγχου των επιπτώσεων των προς ψήφιση νομοθετημάτων στις μικρές επιχειρήσεις. Ότι δεν θα είναι καλό για αυτήν τη κατηγορία των επιχειρήσεων πρέπει να απορρίπτεται. Δεν είναι καλό για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη στην Ευρώπη και τελικά και για τις μεγάλες επιχειρήσεις.

4ον. Λιγότερες φορολογικές επιβαρύνσεις κ.λπ. για τις μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις. Π.χ. για επιχειρήσεις με τζίρο κάτω των 2 εκατ. ευρώ να υπάρχει η δυνατότητα καθυστέρησης πληρωμής ΦΠΑ έως ότου αποπληρωθούν πλήρως από τους αγοραστές τα προϊόντα που τους έχουν πουλήσει (σημειωτέων ότι αντίστοιχη πρόταση είχε κάνει η ΓΣΕΒΕΕ πριν από ένα μήνα προς την ελληνική κυβέρνηση η οποία όμως απορρίφθηκε).

5ον. Το μεγάλο πρόβλημα της τραπεζικής χρηματοδότησης των μικρών επιχειρήσεων δεν έχει λυθεί ακόμα σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Τουναντίον τώρα με την κρίση έχει επιδεινωθεί. Οι τράπεζες ζητούν μεγαλύτερες εξασφαλίσεις, που δεν μπορούν να δώσουν οι επιχειρήσεις. Γι' αυτό πρέπει να αναζητηθούν και άλλες διέξοδοι εκτός του απευθείας δανεισμού από τις τράπεζες.

6ον. Στόχοι της Ευρωπαϊκής Επιτροπής δεν πρέπει να είναι μόνο να ενισχυθούν οι μικρές επιχειρήσεις, αλλά να υπάρξουν μέτρα που θα τους επιτρέπουν και θα προτρέπουν να γίνουν μεγαλύτερες, καλύτερες, με περισσότερες θέσεις εργασίας. Ιδιαίτερα οι πολύ μικρές (κάτω από 10 εργαζομένους) που αποτελούν περίπου το 95% των επιχειρήσεων στην Ευρώπη.

7ον. Κύριο ζήτημα για την ευρωπαϊκή επιχειρηματικότητα, ειδικότερα για τη μικρομεσαία επιχείρηση, αποτελεί η γραφειοκρατία. Υπολογίζεται ότι η μείωση της γραφειοκρατίας θα μπορούσε να αποφέρει αύξηση στο ευρωπαϊκό ΑΕΠ, έως και 1,4%. Οι ήδη εφαρμοσμένες πολιτικές υπολογίζονται να εξοικονομήσουν περίπου 7,6 δισ. ευρώ, ενώ οι σχεδιαζόμενες πολιτικές δύνανται να εξοικονομήσουν επιπλέον 30,7 δισ. ευρώ.

8ον. Σημαντικό βήμα στην κατεύθυνση της απλοποίησης των κανονισμών για τις ευρωπαϊκές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αποτελεί και η προαιρετική εφαρμογή ενός λογιστικού σχήματος, αποκλειστικά σχεδιασμένου για επιχειρήσεις με κύκλο

εργασιών κάτω των 2 εκατ. ευρώ. Σύμφωνα με αυτό, οι επιχειρήσεις θα μπορούν να καθυστερούν την απόδοση ΦΠΑ έως ότου λάβουν τις πληρωμές από τους πελάτες τους, περιορίζοντας έτσι το πρόβλημα ρευστότητας που πολλές από αυτές αντιμετωπίζουν.

9ον. Παράλληλα με το μείζον θέμα της προβληματικής χρηματοδότησης, πολλές ευρωπαϊκές ΜΜΕ αντιμετωπίζουν και το πρόβλημα της μη έγκαιρης πληρωμής τους από το Δημόσιο. Η Ε.Ε. από τον Οκτώβριο του 2010 έχει ήδη συμφωνήσει οι υποχρεώσεις του Δημοσίου να γίνονται εντός 30 ημερών, αλλιώς θα αποδίδονται έντοκα. Αυτό το μέτρο, στην πλήρη εφαρμογή του, αναμένεται να αποφέρει επιπλέον 180 δισ. ευρώ ρευστότητας στις επιχειρήσεις.

Η Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας (ΓΣΕΒΕΕ) συμμετείχε, όπως κάθε χρόνο, με τον πρόεδρό της, Δημήτρη Ασημακόπουλο, και μέλη του Ινστιτούτου Μικρών επιχειρήσεων (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ).

Σύμφωνα με σχετική της ανακοίνωση «δυστυχώς, στην Ελλάδα το ενδιαφέρον για τις πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις, και ιδιαίτερα τις παραγωγικές έχει υποχωρήσει σε πολιτικό επίπεδο και με τη συνδρομή φορέων μεγάλων επιχειρήσεων που επιδιώκουν εν μέσω της ιδιαίτερης ελληνικής κρίσης, να εκμεταλλευτούν καταστάσεις και ευκαιρίες κατ' αποκλειστικότητα.

Πρέπει να συνειδητοποιήσουμε ότι η απασχόληση, η παραγωγή και η επενδυτική προσπάθεια δεν πρόκειται να υπάρξουν στην Ελλάδα, αν δεν προϋπάρξει κινητοποίηση της υγιούς επιχειρηματικότητας, ιδιαίτερα σε μικρή και σε πολύ μικρή κλίμακα. Γεγονός που επισημαίνεται σε όλη την Ευρώπη και στην Κομισιόν.

Στην Ελλάδα, επιχειρείται τον τελευταίο χρόνο, σε αντιδιαστολή με όλη την υπόλοιπη Ε.Ε, να "κερδηθεί" η "ρεβάνς" της τουλάχιστον ιδεολογικής μάχης που είχε χαθεί την τελευταία δεκαετία από τις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις προς όφελος της μικρής επιχειρηματικότητας και έχει σχέση με την ανάδειξη του σημαντικού ρόλου των ΜΜΕ, για την οικονομία, την κοινωνία και τις θέσεις εργασίας». (www.newscode.gr)

5.7. Τρόποι ενίσχυσης των ΜΜΕ από τον κρατικό φορέα

Η διεθνής οικονομική κρίση βρήκε την ελληνική οικονομία σε μια ιδιαίτερα δύσκολη περίοδο. Τα σοβαρά διαρθρωτικά προβλήματα της παραγωγικής μας βάσης, τα υψηλά ελλείμματα του δημόσιου τομέα, το αρνητικό ισοζύγιο τρεχουσών

συναλλαγών, η γραφειοκρατία του δημόσιου τομέα κλπ. επιβάρυναν την σταδιακή ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας στην διεθνή κρίση.

Το κράμα της κρίσης αυτής, πλήττει και τον εγχώριο παραγωγικό κορμό. Οι επιχειρήσεις, μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα βρέθηκαν σε ένα νέο, αρνητικό περιβάλλον, με τα χαρακτηριστικά των αγορών να ανατρέπονται ριζικά, τις πιέσεις να εντείνονται και την αβεβαιότητα να κυριαρχεί. Εξαίρεση αποτελούν οι επιχειρήσεις εκείνες, που έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με τον κατασκευαστικό κλάδο, οι οποίες βρέθηκαν σε καταστάσεις πίεσης της ζήτησής τους πριν και από το 2008.

Τα κυριότερα προβλήματα όπως έχουν αποτυπωθεί είναι : (*larissa-chamber.gr*)

1. Κυρίαρχο πρόβλημα για όλες τις κατηγορίες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι η μείωση της ζήτησης στην εσωτερική και διεθνή αγορά.
2. Σημαντικό επίσης πρόβλημα είναι η αύξηση των ακάλυπτων επιταγών, οι οποίες για τις επιχειρήσεις δεν περιορίζονται στο μέγεθος των επιταγών που σφραγίζονται και το οποίο είναι ούτως ή άλλως οδυνηρό, αλλά επεκτείνεται και στις επιταγές εκείνες που όταν διαπιστώνεται ότι είναι ακάλυπτες αντικαθίστανται με νέες, με την ελπίδα, ότι κάποια στιγμή θα καλυφθούν. Το μέγεθος των αντικαθιστάμενων επιταγών εκτιμάται ότι προσεγγίζει το μέγεθος των καταγεγραμμένων ως οριστικά ακάλυπτων. Ειδικά αυτό το στοιχείο, πέραν των άμεσων προβλημάτων που προκαλεί στις επιχειρήσεις διαταράσσει σοβαρά την παράμετρο της εμπιστοσύνης στην αγορά και τις συναλλαγές και μεγάλώνει ακόμη περισσότερο το ήδη μεγάλο πρόβλημα του περιορισμού της εσωτερικής ζήτησης. Αν μάλιστα στην εικόνα αυτή συνυπολογιστεί και το γεγονός ότι ένα ποσοστό των επιχειρήσεων διαπιστώνει αδυναμία των πελατών του να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του τότε η κατάσταση μοιάζει να εξελίσσεται ως μη ελεγχόμενη.
3. Η μεγάλη αβεβαιότητα που υπάρχει επιτείνει ακόμη περισσότερο την αδυναμία των επιχειρήσεων να εξυπηρετήσουν τα προγράμματά τους λόγω προβλημάτων πρόσβασης σε ικανοποιητική χρηματοδότηση μέσω του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Η αιφνίδια περιστολή της χρηματοδότησης είναι πολύ μεγαλύτερο πρόβλημα – το οποίο οδηγεί σε καταστάσεις ασφυξίας – από το κόστος της χρηματοδότησης. Ήδη, σε έναν μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων έχουν περιοριστεί οι χρηματοδοτήσεις τρεχουσών συμβάσεων

και έχουν αναθεωρηθεί προς τα πάνω, ενώ οι δανειοδοτήσεις γίνονται με εξαιρετικά επιλεκτικό τρόπο.

Τέλος, για μία ομάδα επιχειρήσεων με εξαγωγική δραστηριότητα, η οποία μέχρι πρότινος θα μπορούσε να θεωρηθεί προνομιούχα εξ αιτίας της δυνατότητάς της να αξιοποιεί περισσότερες αγορές, σήμερα εισπράττει πιέσεις από τις αγορές αυτές. Οι επιχειρήσεις σήμερα βιώνουν μία πρωτόγνωρη αβεβαιότητα λόγω της έλλειψης ζήτησης, ρευστότητας και εμπιστοσύνης.

Βασικό στοιχείο της αγοράς σήμερα είναι πως η εμπιστοσύνη έχει αρχίσει να αλλοιώνεται σοβαρά, με δεδομένο ότι τόσο οι ακάλυπτες επιταγές όσο και η μη ανταπόκριση των πελατών των επιχειρήσεων στις υποχρεώσεις τους στρεβλώνουν το περιβάλλον και τους όρους των συναλλαγών. Η κατάσταση αυτή επιτείνει την αβεβαιότητα και περιορίζει ακόμη περισσότερο τις συναλλαγές.

Η πρόσβαση σε πηγές χρηματοδότησης έχει καταστεί ιδιαίτερα δύσκολη υπόθεση, αφού πλέον το πιστωτικό σύστημα περιορίζεται σε επιλεκτικές χρηματοδοτήσεις, δημιουργώντας συνθήκες, ακόμη και ασφυξίας στις επιχειρήσεις και στην αγορά. (*larissa-chamber.gr*)

Η πλήρης απαισιοδοξία των επιχειρήσεων διατυπώνεται σε όλα τα επίπεδα σχετικά με την ένταση της κρίσης στο αμέσως επόμενο διάστημα, την οποία θεωρούν ότι θα ενταθεί ακόμη περισσότερο απ' ό,τι είναι σήμερα. Αξιοσημείωτο είναι ότι η πλειοψηφία των μεγάλων επιχειρήσεων δεν επιλέγουν λύσεις που αφορούν σε μείωση του προσωπικού τους. Αντίθετα, προτείνουν λύσεις, οι οποίες, υποβοηθούν την διατήρηση των θέσεων απασχόλησης, μέσω της ελαστικοποίησης των εργασιακών σχέσεων. Η επιλογή τους αυτή, παρά τις δυσμενείς συνθήκες, που επικρατούν υπογραμμίζει το γεγονός ότι αντιμετωπίζουν τα γεγονότα με νηφαλιότητα και ψυχραιμία διαισθανόμενες παράλληλα την κοινωνική ευθύνη τους, έστω και αν ήδη έχουν αρχίσει να δοκιμάζονται σοβαρά οι αντοχές τους.

Ορισμένοι από τους τρόπους αντιμετώπισης της κατάστασης από το κράτος ώστε να βοηθήσουν και να προστατεύσουν την μικρομεσαία επιχείρηση μπορούν να συνοψισθούν ως εξής: (*larissa-chamber.gr*)

- Η παρέμβαση του κράτους με εγγυήσεις του προς το πιστωτικό σύστημα, ώστε να διασφαλιστεί η απαραίτητη ρευστότητα. Είναι εξαιρετικά εμφανές πλέον το πρόβλημα της ασφυξίας που υφίστανται οι επιχειρήσεις, εξ αιτίας της αδυναμίας τους να έχουν πρόσβαση σε χρηματοδοτήσεις. Όλοι ως πρώτη προτεραιότητα θέτουν , με επικεφαλής τις επιχειρήσεις των καταναλωτικών

αγαθών που έχουν μεγαλύτερη και αμεσότερη ανάγκη σε κεφάλαια κίνησης, είναι η μεσολάβηση του κράτους με εγγυήσεις, ώστε να εξασφαλίσουν την δυνατότητα άντλησης τραπεζικών κεφαλαίων. Είναι προφανές, ότι το σχέδιο ενίσχυσης των επιχειρήσεων, μέσω των πιστωτικών ιδρυμάτων δεν έχει ακόμη «περάσει» στην αγορά, και η αναζήτηση άλλης διεξόδου δηλώνει ότι είτε αυτό όταν αρχίσει να υλοποιείται πλήρως θα είναι αργά για αρκετές επιχειρήσεις, είτε όταν θα συμβεί αυτό θα αφορά σε περιορισμένο αριθμό δραστηριοτήτων.

- Η εξόφληση από το κράτος των οφειλών του από δημόσια έργα, προμήθειες υλικού υγείας, αναλώσιμων υλικών, επιχορηγήσεων του αναπτυξιακού νόμου και επιστροφή του ΦΠΑ στις εξαγωγικές επιχειρήσεις. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων θεωρεί ότι μια άμεση ένεση ρευστότητας προς τις επιχειρήσεις είναι η εξόφληση των χρεών του κράτους και της αυτοδιοίκησης προς την αγορά, που αφορούν σε ολόκληρους κλάδους ή και σε μεγάλες ομάδες δραστηριοτήτων. Το κράτος, ως αγοραστής προϊόντων, εμπορευμάτων και υπηρεσιών έχει δημιουργήσει υποχρεώσεις πρωτογενώς στους προμηθευτές του και δευτερογενώς σε μία ευρεία κοινότητα επιχειρήσεων που συνεργάζονται με αυτούς είτε ως υπεργολάβοι, είτε ως προμηθευτές. Άλλες κατηγορίες υποχρεώσεων του κράτους προς τις επιχειρήσεις προκύπτουν από την μεγάλη αργοπορία στην καταβολή των δημοσίων επιχορηγήσεων που αφορούν σε ενίσχυση επενδυτικών πρωτοβουλιών είτε μέσω του αναπτυξιακού νόμου είτε μέσω των τομεακών προγραμμάτων. Οι επιχειρήσεις της κατηγορίας αυτής έχουν πραγματοποιήσει και έχουν ολοκληρώσει επενδύσεις, στις οποίες είχαν υπολογίσει την έγκαιρη καταβολή της αναλογούσας επιχορήγησης, που όμως, υπάρχουν περιπτώσεις αυτή να αργεί να καταβληθεί για περισσότερους από 10-12 μήνες. Τέλος, στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται και εξαγωγικές επιχειρήσεις, στις οποίες οφείλεται ΦΠΑ, που σε αρκετές περιπτώσεις η επιστροφή του υπερβαίνει τους 10 μήνες.
- Η βελτίωση των όρων συμμετοχής στο ΤΕΜΠΜΕ, ώστε διαφοροποιούμενων των κανόνων επιλεξιμότητας (κερδοφορία, απασχόληση, κύκλος εργασιών, κλάδοι μεταποίησης προϊόντων του πρωτογενή τομέα) να αποκτήσουν περισσότερες επιχειρήσεις πρόσβαση σ αυτό. Προφανώς είναι κοινή αντίληψη των επιχειρήσεων ότι το συγκεκριμένο Ταμείο έχει περιορισμένες

δυνατότητες, υπό την πίεση της περιορισμένης χρηματοδότησής τους από το τραπεζικό σύστημα, αλλά και των μεγάλων προσδοκιών που καλλιεργήθηκαν κατά την περίοδο επικοινωνίας του ΤΕΜΠΜΕ προς την αγορά, οι απαιτήσεις πλέον είναι υψηλές. Όλοι μας θεωρούμε ότι απαιτείται διόρθωση των όρων συμμετοχής τους σ αυτό, ώστε να μεγαλώσει η κατηγορία των επιλέξιμων επιχειρήσεων και κλάδων.

- Ο εξορθολογισμός των τιμολογίων του Δημόσιου και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Είναι αναγκαίος σήμερα όσο ποτέ άλλοτε ο εξορθολογισμός των τιμολογίων για υπηρεσίες που είτε χρεώνονται από το κράτος απ ευθείας είτε μπορούν να ελεγχθούν από αυτό. Συγκεκριμένα, απαιτείται εξορθολογισμός στα δημοτικά τέλη (καθαριότητας, ηλεκτροφωτισμού, ύδρευσης), στα λιμενικά τέλη, καθώς και των διοδίων. Αυτή η περιοχή τελών διαμορφώνεται ανεξέλεγκτα, χωρίς να υπολογίζεται το βάρος που μετακυλύετε στο κόστος παραγωγής και χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η κατάσταση την οποία αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις.
- Η άμεση ενεργοποίηση προγραμμάτων του ΕΣΠΑ, ώστε εκείνες τουλάχιστον που διατηρούν αναλλοίωτα ακόμη τα σχέδιά τους για εκσυγχρονισμό να τα υλοποιήσουν. Είναι παρήγορο το γεγονός, ότι ένα σημαντικό ποσοστό όλων των κλάδων σχεδιάζει επενδύσεις και θεωρεί ότι η άμεση ενεργοποίηση των προγραμμάτων του ΕΣΠΑ θα υποβοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση. Είναι δεδομένο ότι ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, οι οποίες προσδοκούν ότι οι επενδυτικές τους ανάγκες δεν αλλοιώνονται από την κρίση και διατηρούν ακόμη ισχυρά τα επενδυτικά τους σχέδια, πιστεύοντας ότι η υλοποίησή τους θα βοηθήσει είτε να αντέξουν στην κρίση είτε ακόμη και να τις οδηγήσει σε ενδεχόμενο διέξοδο.
- Η αύξηση του προγράμματος δημοσίων επενδύσεων.
- Τέλος, όπως προαναφερθήκαμε, οι επιχειρήσεις παρά τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, δεν επιλέγουν ως πρώτη λύση τις απολύσεις. Αντιθέτως, με αίσθημα ευθύνης και εκτιμώντας ότι ένας από τους πολυτιμότερους παράγοντες της επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της, επιθυμούν να εξαντλήσουν κάθε δυνατότητα διατήρησής του, επιλέγοντας μορφές ελαστικοποίησης των εργασιακών σχέσεων. Μέχρι σήμερα οι επιχειρήσεις, προς το παρόν, είναι αρκετά ψύχραιμες και δεν πιστεύουν ότι την λύση θα την

δώσει η μείωση των θέσεων εργασίας. Όμως, εκείνο που έχει σημασία να γίνει κατανοητό είναι ότι επιβάλλεται να βρεθούν, μεσοπρόθεσμες λύσεις, που θα αποτρέπουν την κατάρρευση των επιχειρήσεων και την σοβαρή μείωση του εισοδήματος των εργαζομένων, θα αξιοποιούν ενεργητικά τους πόρους του ΛΑΕΚ και δεν θα «δαιμονοποιούν» προσπάθειες, που θα έχουν ως στόχο την επιβίωση των επιχειρήσεων, υπό τις παρούσες δυσμενείς συνθήκες.

5.8 Το μέλλον της Ελλάδας

Η συμφωνία μετά την μαραθώνια συνεδρίαση του Eurogroup για το νέο πακέτο βοήθειας προς την Ελλάδα, αλλά και τα ερωτηματικά ως προς την ικανότητα της Αθήνας να ανταποκριθεί στις δεσμεύσεις της βρίσκονται στο επίκεντρο των διεθνών μέσων ενημέρωσης

«Η Ευρωζώνη στηρίζει το πακέτο των 130 δισ. στην Ελλάδα», αναφέρει το βρετανικό δίκτυο BBC. Οι υπουργοί Οικονομικών της Ευρωζώνης κατέληξαν σε συμφωνία για το πακέτο διάσωσης της υπερχρεωμένης Ελλάδας. Η συμφωνία, η οποία επιτεύχθηκε μετά 13 ώρες συνομιλιών στις Βρυξέλλες, θα παρέχει στην Αθήνα δάνειο άνω των 130 δισ. ευρώ. Η Ελλάδα χρειάζεται τα χρήματα προκειμένου να αποφύγει την χρεοκοπία στις 20 Μαρτίου, οπότε και πρέπει να αποπληρωθούν τα ομόλογα που λήγουν. Σε αντάλλαγμα, η Ελλάδα πρέπει να μειώσει το χρέος της στο 120,5% του ΑΕΠ το 2020, προσθέτει το δίκτυο.

Στο τέλος τους έφτασαν οι μήνες αβεβαιότητας στην Ελλάδα με την συμφωνία για το νέο δάνειο στην σύνοδο του Eurogroup στις Βρυξέλλες, ωστόσο οι αμφιβολίες παραμένουν για το πώς η Αθήνα θα καταφέρει να εκπληρώσει τους όρους της συμφωνίας, αναφέρει η Wall Street Journal.

Σύμφωνα με Ευρωπαίους διπλωμάτες, οι υπουργοί Οικονομικών της Γερμανίας και της Ολλανδίας άσκησαν πιέσεις για περαιτέρω «κούρεμα» αφότου μία ανάλυση χρέους κατέδειξε ότι η προηγούμενη συμφωνία θα κόστιζε 136 δισ. ευρώ και θα μείωνε το ελληνικό χρέος στο 129%, αντί στο 120% του ΑΕΠ μέχρι στο 2020. «Είναι η απόφαση που όλοι περιμέναμε αυτή την εβδομάδα: οι υπουργοί Οικονομικών του ευρώ ενέκριναν ένα νέο δάνειο βοήθειας για την Ελλάδα - και απέτρεψαν την εθνική πτώχευση εντός Ευρώπης την τελευταία στιγμή. Οι ιδιώτες πιστωτές θα πρέπει να χάσουν περισσότερα χρήματα από ό,τι είχε αρχικά προγραμματιστεί», γράφει το γερμανικό περιοδικό Spiegel.

«Καλά νέα για την Ελλάδα» γράφει η Welt. «Οι χώρες του ευρώ συμφώνησαν τα ξημερώματα της Τρίτης, μετά από περισσότερες από δώδεκα ώρες συζητήσεων, κατ'αρχήν σε ένα σχέδιο διάσωσης για την υπερχρεωμένη χώρα». «Η Ελλάδα μπορεί να υπολογίζει στη βοήθεια ύψους πολλών δισεκατομμυρίων, μόνο εάν υποσχεθεί γρήγορα πολιτικές μεταρρυθμίσεις στην πράξη» προσθέτει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

Συμπεράσματα από την θεωρητική προσέγγιση

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εξετάζει την σχέση της επιχειρηματικότητας με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Επιχείρηση είναι ένας **ανεξάρτητος οικονομικός οργανισμός που έχει στη διάθεσή του κινητή και ακίνητη περιουσία με αντικειμενικό σκοπό συνήθως το κέρδος και τη μεγιστοποίησή του**. Υπάρχουν **διάφορες μορφές και είδη επιχειρήσεων**, η διάκριση τους, μπορεί να γίνει **ανάλογα με το σκοπό τους, το αντικείμενο δραστηριότητας τους**, ανάλογα με την **περιουσιακή διάρθρωση**, ανάλογα με την **σύνθεση τους κόστους**, την **νομική μορφή που έχουν**, ανάλογα τον **φορέα**, αλλά και την **χωρική διάσταση**.

Τα συνηθέστερα **κριτήρια** που εφαρμόζονται για να χαρακτηριστεί μια επιχείρηση ως μικρομεσαία είναι η **αξία του συνόλου του ενεργητικού, το μέγεθος του ιδίου κεφαλαίου, το συνολικό απασχολούμενο προσωπικό, το ετήσιο ύψος πωλήσεων (τζίρος – κύκλος εργασιών), ο αριθμός των απασχολουμένων κατά την παραγωγική διαδικασία**. Γενικά στην Ελλάδα επικρατεί το κριτήριο των ατόμων που απασχολεί συνολικά μια οικονομική μονάδα και ως εκ τούτου κυριαρχεί η άποψη ότι μια επιχείρηση είναι πολύ μικρή αν απασχολεί έως 10 άτομα, μικρή αν απασχολεί έως 49 άτομα και μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως μεσαία αν απασχολεί έως 249 άτομα.

Ο ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ήταν, είναι και θα είναι πολύ **σημαντικός για την πρόοδο και την ευημερία κάθε εθνικής οικονομίας**. Είναι χαρακτηριστικό ότι όλη η μέχρι τη Βιομηχανική Επανάσταση, πρόοδος συντελέστηκε σχεδόν αποκλειστικά από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ο ρόλος τους όμως και μετά τη Βιομηχανική Επανάσταση συνέχισε να είναι σπουδαιότατος, διότι πάντοτε αποτελούσαν τη συντριπτική πλειοψηφία των παραγωγικών μονάδων από αριθμητική άποψη και από άποψη καινοτομιών. **Η χρησιμότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων** μπορεί να συνοψιστεί στα εξής σημεία: Ότι μπορούν **να αντλήσουν πόρους** (πέρα από τις οικογενειακές αποταμιεύσεις και τα επενδυμένα κέρδη) οι οποίοι ουδέποτε θα ελάμβαναν τη μορφή παραγωγικού κεφαλαίου παρά μόνο διαμέσου της επιχείρησης.

Συμβάλλουν στη **μείωση του άνεργου πληθυσμού**. Οι μικρές βιομηχανίες συμμετείχαν κατά 48.5% στην απασχόληση, οι μικρές βιομηχανίες, μπορούν να **παράγουν ποσότητες** οι οποίες απαιτούνται από μια μικρή αγορά και σε κάποιο λογικό κόστος εάν έχουν την δυνατότητα να πάρουν κάποιες τεχνικές και διοικητικές οδηγίες για αποδοτική λειτουργία και ευκαιρίες παραγωγής, σημαντικό ρόλο μπορεί να παίζουν στην **περιφερειακή ανάπτυξη**. Αυτό γίνεται με την παραγωγή σε επαρχιακές πόλεις.

Τα σημαντικότερα **πλεονεκτήματα** των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μπορούν να ορισθούν ως: **Δυναμισμός, δημιουργικότητα** του φορέα, με αυξημένο αίσθημα ατομικής πρωτοβουλίας και ευθύνης, **ευελιξία** και **ταχύτητα** στη λήψη αποφάσεων, **προσωπικές σχέσεις** και γνωριμία με την πελατεία, **εξυπηρέτηση ιδιαίτερων αναγκών** των πελατών, μικρά γενικά έξοδα, **γρήγορη προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες**, επιχειρηματικό δαιμόνιο, ανθρώπινη διάσταση, η δημιουργία και οι δυνατότητες καινοτομιών, αξιοποίηση ταλέντων, **εξειδίκευση, εκμετάλλευση τοπικών πόρων**, επιδόσεις στις **καινοτομίες**, δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, **παίζουν σημαντικό ρόλο για τις μεγάλες επιχειρήσεις**.

Ενώ τα αντίστοιχα **μειονεκτήματα** τους θεωρούνται τα ακόλουθα: **Προμήθειες** πρώτων υλών σε μικρές ποσότητες **με υψηλό κόστος** και όχι πάντοτε ικανοποιητικής ποιότητας, **υποαπασχόληση πάγιων εγκαταστάσεων, μικρή παραγωγική ικανότητα** και **αδυναμία** κάλυψης συνήθως **μεγάλων παραγγελιών** εξωτερικού, **υποτυπώδη εμπορική οργάνωση** (ανεπάρκεια πληροφοριών αγοράς, ανεπάρκεια δικτύων πωλήσεως κλπ), **αδυναμία έρευνας και ανάπτυξης, εξαντλητικά ωράρια εργασίας**, έλλειψη επαρκών κεφαλαίων και σοβαρές δυσχέρειες προσφυγής σε μακροπρόθεσμο δανεισμό, **έλλειψη ειδικευμένων στελεχών** και προσωπική απασχόληση του φορέα, με όλα τα θέματα στα οποία μπορεί να δώσει ο ίδιος λύσεις, **μικρή οικονομική επιφάνεια**, χαμηλό επίπεδο στελεχών, περιορισμένες δυνατότητες χρηματοδότησης και ανάπτυξη συστημάτων μάνατζμεντ και **μεγάλο ποσοστό θνησιμότητας** (που ενδεχομένως να είναι και το σημαντικότερο μειονέκτημα που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις).

Η **δραστηριότητα** τους **δεν περιορίζεται** σε κάποιον **συγκεκριμένα κλάδο**, καλύπτοντας και αντιπροσωπεύοντας όλους τους κλάδους και τις δραστηριότητες μιας οικονομίας (μεταποίηση, χονδρεμπόριο, λιανεμπόριο και παροχή υπηρεσιών).

Το πιο χαρακτηριστικό αποτέλεσμα που διαπιστώθηκε με την πάροδο του χρόνου, είναι ότι **η Ελλάδα σήμερα βρίσκεται σε πολύ χαμηλή σειρά από**

παραγωγική άποψη, με ότι αυτό συνεπάγεται για την οικονομική της αυτοδυναμία. Η έννοια επιχειρηματικότητα σημαίνει προσπάθεια μετατροπής της πρωτοβουλίας σε αποτέλεσμα με οικονομικό στόχο. Συνιστώσες της επιχειρηματικότητας είναι η καινοτομία, η ανάληψη κινδύνου, η ανάδειξη ηγετικών προσόντων και δεξιοτήτων, η συνεργασία, δυστυχώς στην Ελλάδα η επιχειρηματικότητα έχει στο σύνολό της σχεδόν ταυτιστεί με την ατομικότητα και το εύκολο κέρδος. Αποτέλεσμα ο πολυκερματισμός της και η κυριαρχία στην αγορά των πολύ μικρών επιχειρήσεων, κυρίως στο λιανεμπόριο αλλά και σε παροχή υπηρεσιών. Όπως πολύ εύστοχα έχει αναφερθεί **οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι η ραχοκοκαλιά κάθε εθνικής οικονομίας.** Για τον λόγο αυτό όχι μόνο η ύπαρξη αλλά και η ανάπτυξη τους είναι αναγκαίες και για αυτό η αναδιοργάνωση και ο επανασχεδιασμός εκ βάσεως κρίνεται σκόπιμος.

Η μικρομεσαία επιχείρηση πρέπει να έχει μια στρατηγική που θα της δίνει κάποια διάκριση. Μόνο έτσι θα μπορέσει να αντέξει τον ανταγωνισμό. Πρέπει να εντοπίσει μια συγκεκριμένη αγορά ή ένα συγκεκριμένο προϊόν ή μια συγκεκριμένη ικανότητα, για παράδειγμα ειδική τεχνολογία – ειδική υπηρεσία, που θα την κάνει να είναι αναντικατάστατη. Διαφορετικά ο ανταγωνισμός από τις άλλες μικρομεσαίες επιχειρήσεις ή τις μεγάλες επιχειρήσεις θα την αναγκάσει να προσπαθήσει απλά να επιβιώσει – αν το καταφέρει και αυτό ακόμη. Γενικά το **επιχειρηματικό σχέδιο της μικρομεσαίας επιχείρησης** δεν πρέπει να είναι πολύ λεπτομερειακό και **πρέπει να δίνει την ευχέρεια ελιγμών.** Χαρακτηρίζεται ίσως το σημαντικότερο εργαλείο, αφού είναι μια δεσμευτική υπόσχεση του επιχειρηματία (ή της ομάδας επιχειρηματιών, ή των βασικών στελεχών μιας δημόσιας Επιχείρησης ή Οργανισμού) ότι **η επιχειρηματική δραστηριότητα της επιχείρησης που διοικεί θα γίνεται σύμφωνα με συγκεκριμένους όρους, με συγκεκριμένη διαδοχή, με συγκεκριμένο τρόπο λήψης και υλοποίησης αποφάσεων** και θα οδηγεί σε προβλεπόμενο επίπεδο κερδών.

Δυστυχώς η **οικονομική κρίση** βρήκε την χώρα μας εντελώς απροετοίμαστη και στις 03 / 03 / 2011 υπογράφετε η συμφωνία δανεισμού της Ελλάδας με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο. Το γεγονός αυτό είχε **σαν αποτέλεσμα την άμεση έλλειψη ρευστότητας στην αγορά, αύξηση των ακάλυπτων επιταγών, αύξηση φόρων και μείωση των φοροαπαλλαγών, αύξηση της ανεργίας καθώς και το κλείσιμο πολλών μικρομεσαίων επιχειρήσεων** και την ψυχολογία των επιχειρηματιών να βρίσκεται σε πολύ οριακά σημεία. Οι επιχειρηματίες καλούνται τώρα, να

αντιδράσουν άμεσα και καταλυτικά, έτσι ώστε να διατηρήσουν, αν όχι να αυξήσουν την αποδοτικότητα της επαγγελματικής τους δραστηριότητας, καθώς όσοι βγουν αλώβητοι από την κρίση αυτή δεν θα έχουν κερδίσει το στοίχημα με τον εαυτό τους αλλά και ένα μεγάλο και σημαντικό μερίδιο της αγοράς, καθώς δεν θα πρέπει να λησμονούμε ότι η κρίση δημιουργεί επιχειρηματικές ευκαιρίες οι οποίες δεν θα πρέπει να μην ληφθούν σοβαρά υπόψη .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

CASE STUDIES – ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1 Σκοπός της έρευνας

Τα δεδομένα που παρουσιάζονται στην παρούσα έκθεση προέρχονται από την έρευνα που διεξήχθη μέσω ερωτηματολογίου σε αντιπροσωπευτικές επιχειρήσεις των νομών Αττικής και Αρκαδίας, με απώτερο σκοπό να εξασφαλισθεί η αποτύπωση των τάσεων και της δυναμικής σημαντικών επιχειρηματικών δεδομένων που αφορούν τις επιχειρήσεις και την ιδιωτική οικονομική δραστηριότητα των συγκεκριμένων περιοχών της χώρας μας. Το σχέδιο έρευνας αποτελεί το πλαίσιο εργασίας το οποίο χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή και την ανάλυση των στοιχείων της έρευνας.

7.2 Μέθοδος έρευνας

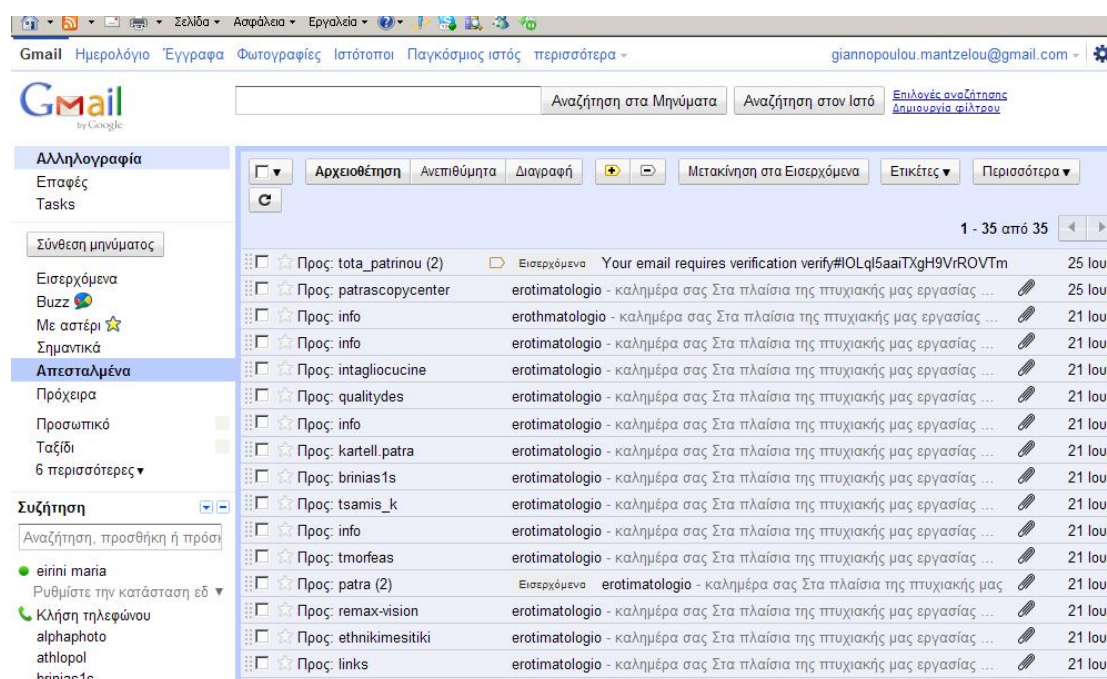
Η μεθοδολογία θεωρείται καθοριστικό κεφάλαιο για την έρευνα επειδή σε αυτό αναλύεται η διαδικασία που ακολουθήθηκε από τους ερευνητές για την περάτωσή της. Παρακάτω παρατίθεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην παρούσα έρευνα.

7.2.1 Χρόνος διεξαγωγής της έρευνας και μέγεθος του δείγματος

Η έρευνα πεδίου υλοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα Ιουλίου – Αυγούστου 2011 ταυτόχρονα σε επιχειρήσεις των νομών Αττικής – Αρκαδίας και Πατρών, μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, σε κατάλληλα επιλεγμένο, στατιστικά αντιπροσωπευτικό δείγμα επιχειρήσεων.

Το μέγεθος του δείγματος ανέρχεται σε 84 επιχειρήσεις από τις οποίες μας απάντησαν μόλις 8. Το σταθμισμένο μέγεθος του δείγματος που χρησιμοποιήθηκε, θεωρούμε ότι δίνει επαρκή στοιχεία που επιτρέπουν την εξαγωγή τεκμηριωμένων συμπερασμάτων που αφορούν τα υπό εξέταση δεδομένα. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε πως πρωταρχικός μας στόχος ήταν να απευθυνθούμε σε εταιρείες της περιοχής της Πάτρας. Λόγω του ότι οι συντάκτες της παρούσας πτυχιακής εργασίας δεν ήταν στην περιοχή των Πατρών, δημιουργήσαμε έναν

λογαριασμό ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) από το οποίο στείλαμε το ερωτηματολόγιο μας σε 35 εταιρείες, τα στοιχεία των οποίων τα αντλήσαμε από τον επιχειρηματικό οδηγό της Πάτρας. Δυστυχώς όμως δεν μας απάντησε καμία επιχείρηση και γι' αυτό το λόγο αποφασίσαμε να επικοινωνήσουμε με επιχειρήσεις οι οποίες εδρεύουν κοντά στην περιοχή της μόνιμης κατοικίας μας μέσω (FAX) τηλεομοτύπου.



Αναζητώντας διάφορους επαγγελματικούς οδηγούς (www.businessclub.gr, www.xo.gr) εντοπίσαμε και στείλαμε το ερωτηματολόγιο μας σε 20 επιχειρήσεις από τον Νομό Αττικής και σε ισόποσες εταιρείες του Νομού Αρκαδίας. Δυστυχώς όμως για άλλη μια φορά η απογοήτευση ήταν μεγάλη αφού από τις 40 εταιρείες μας απάντησαν μόλις οι 3. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονίσουμε πως και οι 3 εταιρείες ήταν από την περιοχή της Τρίπολης Αρκαδίας. Έτσι καταλήξαμε σε πιο άμεσους τρόπους επικοινωνίας. Ανάμεσα στην προσωπική συνέντευξη και στην τηλεφωνική επικοινωνία επιλέξαμε την δεύτερη μέθοδο ως πιο άμεση και πιο οικονομική. Έτσι απαιτήθηκε να τηλεφωνήσουμε σε 11 εταιρείες από την περιοχή του Ζωγράφου Αττικής, περιοχή που μένει μόνιμα η φοιτήτρια και συντάκτρια της παρούσης Μαντζέλου Μαρία και σε 5 επιχειρήσεις από την περιοχή της Τρίπολης Αρκαδίας, περιοχή που κατοικεί μόνιμα η φοιτήτρια και συντάκτρια της παρούσης

Γιαννοπούλου Ειρήνη – Λαμπρινή. Από τις 11 επιχειρήσεις της περιοχής του Ζωγράφου Αττικής 3 δεν απάντησαν στην κλήση μας, 4 αρνήθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα μας και 4 απάντησαν στο ερωτηματολόγιο μας. Από τις 5 εταιρείες που εδρεύουν στην περιοχή της Τρίπολης Αρκαδίας 3 δεν απάντησαν στις κλήσεις μας, 1 επιχείρηση αρνήθηκε να απαντήσει στο ερωτηματολόγιο μας και 1 εταιρεία δέχτηκε να πάρει μέρος στην έρευνα μας. Ως εκ τούτου μπορούμε να αναφέρουμε πως η άρνηση και πιθανότατα η αδιαφορία των ατόμων που ασκούν την όποια επαγγελματική δραστηριότητα αποτέλεσε έναν σημαντικό περιοριστικό παράγοντα για την διεξαγωγή της παρούσης έρευνας.

7.2.2 Περιεχόμενα της έρευνας

Η εν λόγω έρευνα εστιάζει σε τέσσερις επιμέρους θεματικές ενότητες, που σχετίζονται με δεδομένα για τις λειτουργίες και τις επιδόσεις των επιχειρήσεων καθώς επίσης και για την αποτύπωση του επιχειρηματικού κλίματος και των επιχειρηματικών σχεδίων όπως αυτά καταγράφονται από τις ίδιες.

Στόχος του ερωτηματολογίου ήταν να διερευνηθούν κατά το δυνατόν περισσότερα σημαντικά θέματα που απασχολούν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις των συγκεκριμένων νομών. Αφού προχωρήσουμε σε μια παρουσίαση των ποσοτικών δεδομένων που αφορούν στο δείγμα των επιχειρήσεων, παραθέτουμε τα ευρήματα της έρευνας κατηγοριοποιημένα σε επιμέρους ενότητες, που είναι οι ακόλουθες:

ΤΜΗΜΑ Α: Γενικά στοιχεία για την επιχείρηση.

ΤΜΗΜΑ Β: Εξωτερικό περιβάλλον.

ΤΜΗΜΑ Γ: Εσωτερικό περιβάλλον.

ΤΜΗΜΑ Δ: Αποτύπωση του επιχειρηματικού κλίματος και των επιχειρηματικών σχεδίων.

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με τρόπο ώστε οι θεματικές ενότητες να μην είναι διαχωρισμένες σε τέτοιο βαθμό που να προδικάζονται οι απαντήσεις, αλλά και μέσω της επεξεργασίας τους, τόσο των ποσοτικών όσο και των ποιοτικών δεδομένων να είμαστε σε θέση να σχηματίσουμε μια συγκεκριμένη και συγκρίσιμη εικόνα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις των νομών αυτών. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την αποστολή των ερωτηματολογίων στις επιλεγμένες επιχειρήσεις καθώς και με τηλεφωνική επικοινωνία μαζί τους.

Το ερωτηματολόγιο περιέλαβε «κλειστές» στην πλειονότητα τους ερωτήσεις που διευκολύνουν στην κωδικοποίηση, είναι ταχύτερες στην καταγραφή τους,

ευκολότερες στο να απαντηθούν και εξασφαλίζει ότι όλοι οι ερωτηθέντες απαντούν στην ίδια ερώτηση. Αυτό γιατί χρειάζεται συγκεκριμένη πληροφόρηση για τα συγκεκριμένα θέματα που έχουν τεθεί και τα ερωτήματα κλειστού τύπου βοηθούν στο να κατανοηθεί καλύτερα η κατάσταση.. Επίσης στα ερωτηματολόγια τα οποία στάλθηκαν είτε μέσω τηλεμοιότυπου (FAX), είτε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), στάλθηκε μια συνοδευτική επιστολή που αναφέρει τους στόχους της έρευνας και ενθαρρύνει τους ερωτώμενους να συμμετάσχουν. Το σχετικό ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται παρακάτω.

Συνοδευτική Επιστολή:

Καλημέρα σας!!!

Στα πλαίσια της πτυχιακής μας εργασίας για την απόκτηση πτυχίου του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Α.Τ.Ε.Ι. Πατρών θα θέλαμε να σας ζητήσουμε να συμμετάσχετε στην έρευνα που διεξάγουμε συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο που επισυνάπτεται. Η συμμετοχή σας κρίνεται καθοριστική και θα συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στην υλοποίηση της μελέτης και στην εξαγωγή ασφαλών και έγκυρων συμπερασμάτων.

Ειδικότερα έχουμε αναλάβει μια εργασία με θέμα η επιχειρηματικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Στα πλαίσια εκπόνησης της μελέτης, κρίνεται απαραίτητη η συλλογή στοιχείων από επιχειρήσεις των νομών Αττικής και Αρκαδίας. Τα στοιχεία του ερωτηματολογίου θα παραμείνουν στην κατοχή της ερευνητικής ομάδας για στατιστική επεξεργασία. Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

Με Τιμή

Ειρήνη Γιαννοπούλου

Μαρία Μαντζέλου

Μπορείτε να μας στείλετε τις απαντήσεις σας είτε μέσω FAX στο _____
είτε στα κινητά τηλέφωνα _____ και _____
είτε μέσω e-mail στο giannopoulou.mantzelou@gmail.com

Σας Ευχαριστούμε για τον χρόνο σας!!!

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο :

Ανδρας Γυναίκα

Ηλικία :

19 – 24 25 – 50 50+

Εκπαίδευση :

Προλυκειακή Λύκειο Ανώτερη Ανώτατη

Τόπος Εγκατάστασης Επιχείρησης :

Νομός Αττικής Νομός Αρκαδίας

Αντικείμενο Δραστηριότητας :

Πρωτογενείς Τομέας Δευτερογενείς Τομέας Τριτογενείς Τομέας Μικτή

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Πιστεύετε ότι στον νομό όπου δραστηριοποιείστε υπάρχουν ευκαιρίες απασχόλησης των κατοίκων της;
Ναι Όχι
2. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την οικονομική ανάπτυξη του νομού σας;
Εμπόριο Τουρισμός Γεωργία – Κτηνοτροφία
3. Πιστεύετε πως η περιοχή σας είναι τουριστική;
Καθόλου Λίγο Πολύ
4. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο κύριος λόγος της τουριστικής ζήτησης του νομού σας;
Πολιτιστική Κληρονομία Πολιτιστικά δρώμενα Πλούσιο φυσικό περιβάλλον Καθαρός αέρας Αρχιτεκτονική κληρονομία

5. Ποια πιστεύετε ότι είναι η επίδραση του τουρισμού στην οικονομική ανάπτυξη του νομού σας;
- Καθόλου Λίγο Πολύ
6. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο βαθμός ικανοποίησης από την ποιότητα των μεταφορικών μέσων στο νομό σας;
- Καθόλου Λίγο Πολύ
7. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο βαθμός ικανοποίησης από τις κρατικές υπηρεσίες; (χρηματοδοτήσεις – επιδοτήσεις, εφορείες, επιμελητήρια κλπ.)
- Καθόλου Λίγο Πολύ
8. Πιστεύετε στην οικονομική ανάπτυξη της δραστηριότητας σας στο τρέχον οικονομικό έτος (01/01/2011 – 31/12/2011);
- Καθόλου Λίγο Πολύ
9. Πιστεύετε στην οικονομική ανάπτυξη της δραστηριότητας σας στα επόμενα οικονομικά έτη (2012 , 2013)
- Καθόλου Λίγο Πολύ
10. Πιστεύετε ότι είναι η οικονομική κρίση δημιουργεί ευκαιρίες για επιχειρηματικές δραστηριότητες;
- Καθόλου Λίγο Πολύ
11. Ποια πιστεύετε ότι είναι η επίδραση του τριτογενή τομέα στην προβολή της περιοχής σας;
- Καθόλου Λίγο Πολύ
12. Ποιο ήταν το οικονομικό αποτέλεσμα Κέρδος ή ζημία για τα έτη 2008 – 2009 και 2010 της επιχείρησής σας. (Σημειώστε με X).
- | | | | |
|--------|------|------|------|
| | 2008 | 2009 | 2010 |
| Κέρδος | | | |
| Ζημιά | | | |
13. Πόσο πιστεύετε ότι έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση που μαστιάζει την χώρα μας την επαγγελματική σας δραστηριότητα ;
- Καθόλου Λίγο Πολύ

14. Ποια πιστεύετε πως είναι η συμβολή της τοπικής αυτοδιοικήσεως για την ανάπτυξη του τριτογενή τομέα με τις διοργανώσεις πολιτιστικών δρώμενων;
Καθόλου Λίγο Πολύ
15. Ποια είναι η νομική μορφή της εταιρείας σας;
Ατομική Ο.Ε. Ε.Ε. Ε.Π.Ε. Α.Ε.
16. Ποιος είναι ο κλάδος ενασχόλησης σας;
Εμπόριο Παροχή Υπηρεσιών Κατασκευαστική εταιρεία.
17. Ποια η κύρια πηγή χρηματοδότησης για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας;
Προσωπικό κεφάλαιο Δάνειο Συνδυασμός αυτών
18. Είχατε κάποια συμμετοχή σε πρόγραμμα χρηματοδότησης από τον εθνικό φορέα ή την Ευρωπαϊκή Ένωση;
Ναι Όχι
19. Είσαστε ικανοποιημένοι από την πορεία της επιχείρησής σας;
Καθόλου Λίγο Πολύ
20. Σκοπεύετε να κάνετε κάποια επέκταση στην επιχείρησή σας και αν ναι πότε;
2 – 5 έτη 6 – 10 έτη 11 – 15 έτη δεν γνωρίζω δεν σκοπεύω να την επεκτείνω
21. Ποια είναι η προέλευση ατόμων που απασχολεί η επιχείρησή σας
Μέλη οικογενειακού περιβάλλοντος Ξένα άτομα Και τα δύο
22. Πόσα άτομα απασχολείται στην επιχείρησή σας;
23. Ποια είναι η λειτουργία της επιχείρησής σας;
Όλο τον χρόνο Εποχική

7.3 Επεξεργασία – αποτύπωση των δεδομένων

Μετά το πέρας της συλλογής των ερωτηματολογίων της έρευνας πεδίου, διεξήχθη ο έλεγχος της ορθής συμπλήρωσης των ζητούμενων στοιχείων σε κάθε ένα από τα ερωτηματολόγια. Ακολούθησε η ψηφιακή εισαγωγή των δεδομένων και περαιτέρω επεξεργασία με το πρόγραμμα Microsoft Excel.

Παρακάτω σας παρουσιάζουμε τις επιχειρήσεις που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο:

7.3.1 Γατσάκος Παναγιώτης & ΣΙΑ Ο.Ε. / ALCON

Η εταιρεία μεταλλικών κατασκευών και κουφωμάτων Γατσάκος Παναγιώτης & ΣΙΑ Ο.Ε. / ALCON ιδρύθηκε το 2000 και εδρεύει στην Βιομηχανική Περιοχή (ΒΙ.ΠΕ) Τρίπολης. Κύριος σκοπός της εταιρείας ήταν, είναι και θα παραμείνει η κατασκευή εφαρμογών αλουμινίου. Η επικοινωνία μαζί τους έγινε με αποστολή τηλεομοιότυπου (FAX) στις 22/08/2011 και μας έστειλαν πίσω το ερωτηματολόγιο συμπληρωμένο στις 23/08/2011.

7.3.2 Μπράβος Παναγιώτης Α.Μ.Ε.

Εδώ και τριάντα χρόνια η εταιρεία Μπράβος Παναγιώτης Α.Μ.Ε. δραστηριοποιείται στον χώρο της ανύψωσης και της ειδικής μεταφοράς, όχι μόνο στην περιοχή της Τρίπολης όπου και εδρεύει στις ιδιόκτητες εγκαταστάσεις της και συγκεκριμένα στο 1^ο χιλ. Τρίπολης – Αθηνών, αλλά και σε όλη την Ελλάδα. Το ερωτηματολόγιο μας το απάντησαν στις 22/08/2011 μετά από αποστολή τηλεομοιότυπου (FAX) την ίδια ημέρα.

7.3.3 Μπρούσκαρη Βασιλική

Η αυτοαπασχολούμενη ατομική επιχείρηση της κυρίας Μπρούσκαρης Βασιλικής έχει ως αντικείμενο δραστηριότητας τις λογιστικές και φοροτεχνικές υπηρεσίες και εδρεύει στην οδό Λαγοπάτη 18 στην Τρίπολη. Στην τηλεφωνική επικοινωνία που είχαμε μαζί της η κυρία Βασιλική μας απάντησε πρόθυμα στο ερωτηματολόγιο μας, εξηγώντας μας ότι κάτι παρόμοιο είχε κάνει και η ίδια στα φοιτητικά της χρόνια.

7.3.4 Γιαννόπουλος Διονύσιος

Η επιχείρηση του κυρίου Γιαννόπουλου Διονύσιου με διακριτικό τίτλο Casa Dion δραστηριοποιείται στον χώρο του εμπορίου ειδών υγιεινής, μαρμάρων, πλακιδίων και επίπλων μπάνιου. Οι εγκαταστάσεις των 1.000 m² της εταιρείας βρίσκονται στο 3^ο χιλ Τρίπολης – Σπάρτης όπου μπορείτε να δείτε προϊόντα από τις μεγαλύτερες και ποιοτικότερες εταιρείες της Ευρώπης. Το ερωτηματολόγιο μας το απάντησαν μέσω τηλεομοιότυπου (FAX) στις 24/08/2011, μετά από αποστολή στις 22/08/2011.

7.3.5 ELECTROSOCK A.E.

Η εταιρεία με τον διακριτικό τίτλο ELECTROSOCK εδρεύει στην Λεωφόρο Στρατάρχη Παπάγου Αλεξάνδρου 9, στην περιοχή του Ζωγράφου Αττικής και δραστηριοποιείται στο λιανικό και χονδρικό εμπόριο ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών από το 1972. Η επικοινωνία μας έγινε τηλεφωνικά όπου μας απάντησε μια αξιότιμη κυρία με μεγάλη προθυμία και για αυτό θα θέλαμε δημόσια να την ευχαριστήσουμε.

7.3.6 Κουτσοσπύρος Ιωάννης

Η εταιρεία του κυρίου Κουτσοσπύρου Ιωάννη δραστηριοποιείται στο χώρο των ασφαλειών και εδρεύει στην οδό Δαμασίπου 54 – 56 στην περιοχή του Ζωγράφου Αττικής. Όπως πολύ εύκολα προκύπτει πρόκειται για μια ατομική αυτοαπασχολούμενη επιχείρηση όπου μπορείτε να καλυφθείτε στα θέματα ασφαλειών ζωής, αυτοκινήτου, σπιτιού κλπ. Η επικοινωνία μας έγινε τηλεφωνικά, όπου μας απάντησε στο ερωτηματολόγιο μας ο ίδιος ο κύριος Κουτσοσπύρος.

7.3.7 Αναγνωστόπουλος Πάρις & ΣΙΑ Ε.Ε.

Η επιχείρηση με την επωνυμία Αναγνωστόπουλος Πάρις & ΣΙΑ Ε.Ε. έχει ως αντικείμενο δραστηριότητας τις κατασκευές και ενοικιάσεις ηχοφωτιστικών και audiovisual συστημάτων και εδρεύει στην οδό Παπαδιαμαντοπούλου 146 Α, στο Ζωγράφο Αττικής. Η επικοινωνία μας έγινε τηλεφωνικά όπου μας απάντησε ένας ευγενικός κύριος σε όλες τις ερωτήσεις της έρευνας μας.

7.3.8 Ζέρβου Βαρβάρα

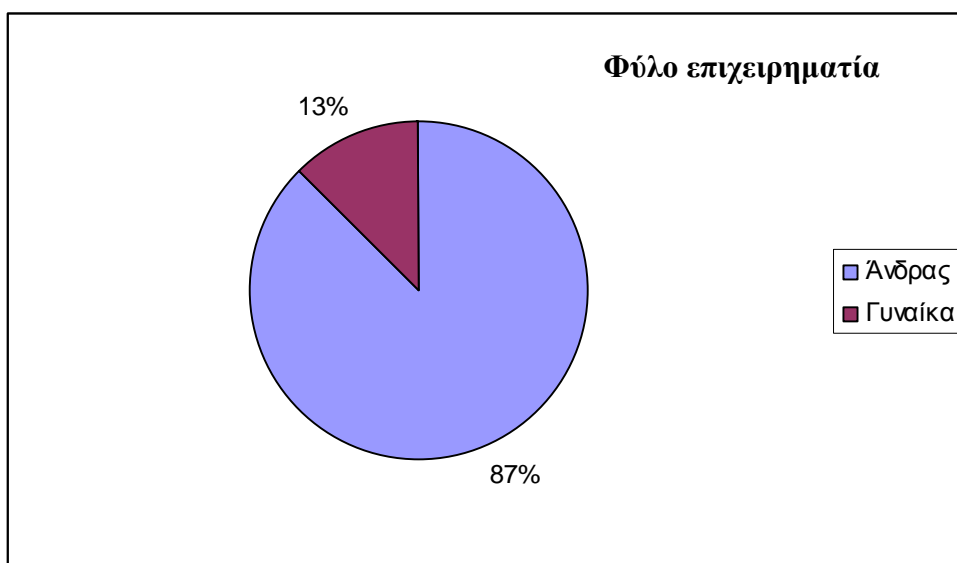
Η επιχείρηση της κυράς Ζέρβου Βαρβάρας εδρεύει στην οδό Ζωγράφου Γεωργίου 66, στον Ζωγράφο Αττικής και έχει ως αντικείμενο δραστηριότητας το εμπόριο βρεφικών και παιδικών ενδυμάτων. Στην τηλεφωνική επικοινωνία που είχαμε με έναν κύριο, μας απαντήσει πρόθυμα στο ερωτηματολόγιο μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

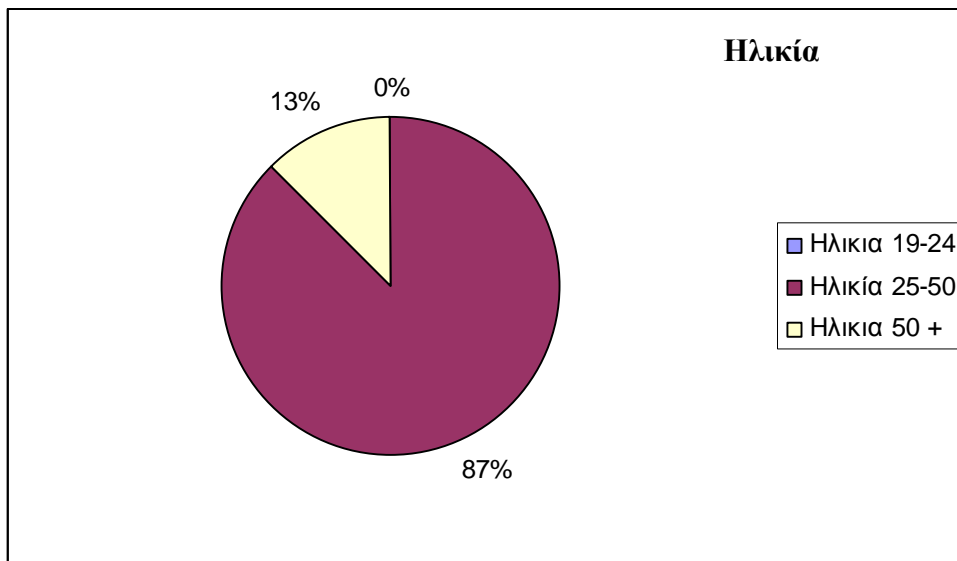
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

8.1 Αποτελέσματα έρευνας

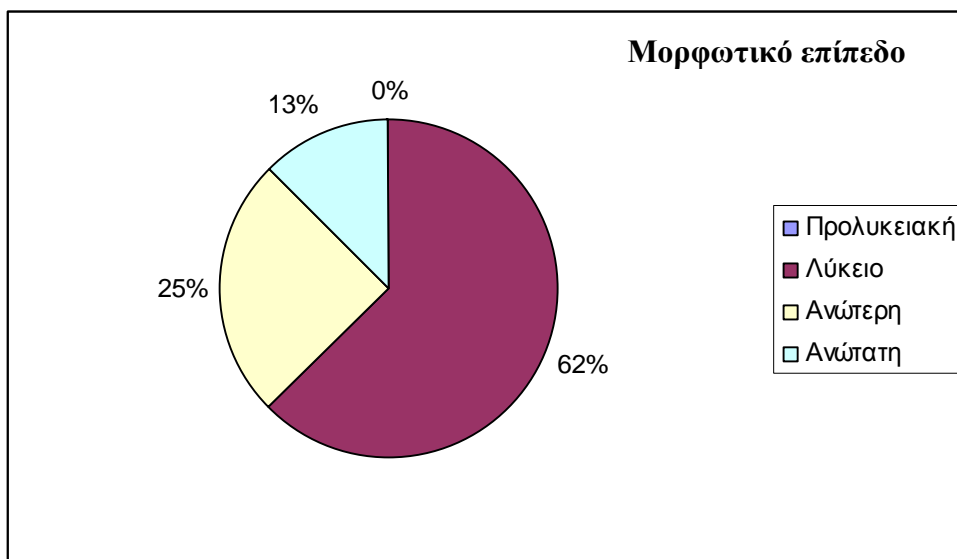
Το μέγεθος του δείγματος ορίζεται στις 8 επιχειρήσεις εκ των οποίων οι 4 είναι από την περιοχή του Ζωγράφου Αττικής και τα 4 από την περιοχή της Τρίπολης Αρκαδίας. Το δείγμα της έρευνας είναι 8 άτομα εκ των οποίων τα 7 ήταν άνδρες ενώ μας απάντησε μόνο μια γυναίκα, οπότε από την συλλογή των στοιχείων μπορεί να ειπωθεί οι άνδρες εμφανίστηκαν πιο πρόθυμοι στο να συμμετέχουν στην έρευνα σε σχέση με τις γυναίκες.



Το δείγμα των ηλικιών 25 – 50 παρουσίαζαν μεγάλο ενδιαφέρον για την έρευνα και είχαν την διάθεση του διαλόγου. Οι άνθρωποι μεγαλύτερης ηλικίας εμφανίστηκαν περισσότερο διστακτικοί όσο αναφορά την έρευνα, ενώ το δείγμα ηλικιωμένων ανδρών εμφανίστηκε περισσότερο επικριτικό.

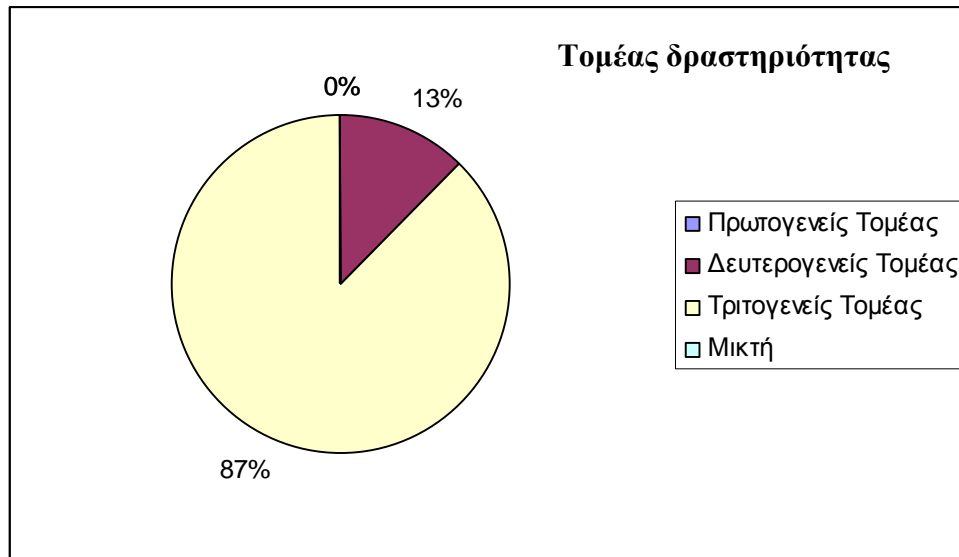


Επίσης είναι αρκετά ενδιαφέρον να εξετάσουμε το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων αφού άτομα τα οποία έχουν την βασική εκπαίδευση φάνηκαν πολύ πιο πρόθυμα να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο μας αφού το ποσοστό τους άγγιξε το 62%, εν αντιθέσει με άτομα μιας κάποιας πιο ανώτερης εκπαίδευσης μόλις 38%.



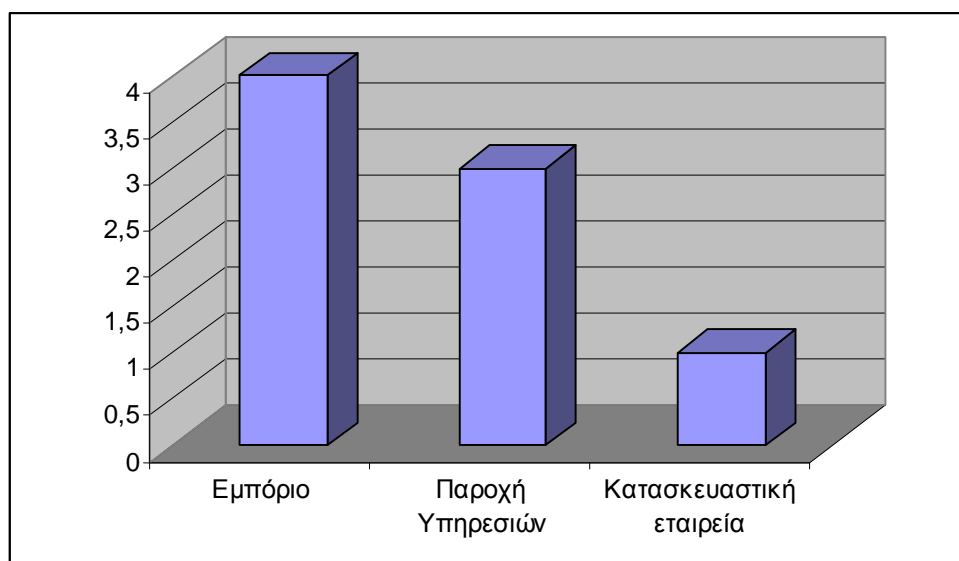
Η πρώτη θεματική ενότητα η οποία περιέχει γενικά στοιχεία ολοκληρώνετε με τον διαχωρισμό των ερωτηθέντων βάση του αντικειμένου δραστηριότητας των επιλεγθέντων μικρομεσαίων επιχειρήσεων, από όπου προέκυψε ένα πολύ ενδιαφέρον αποτέλεσμα. Παρατηρήσαμε ότι μόλις το 13% απασχολείτε με τον δευτερογενή

τομέα και το υπόλοιπο 87% δραστηριοποιείται στον τριτογενή τομέα γεγονός που δείχνει την σημαντικότητα του στις προαναφερθέντες περιοχές, αλλά και την ευκολία διείσδυσης σε αυτόν από υποψήφιους επιχειρηματίες, ενώ στο σύνολό τους όλες οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται όλο τον χρόνο.



Πιο συγκεκριμένα 4 από αυτές ασχολούνται με το εμπόριο, 3 με την παροχή υπηρεσιών και 1 είναι κατασκευαστική. Ενώ 5 από αυτές είναι ατομικές επιχειρήσεις, μια είναι ετερόρρυθμη εταιρεία και 2 από αυτές είναι ανώνυμες εταιρείες.

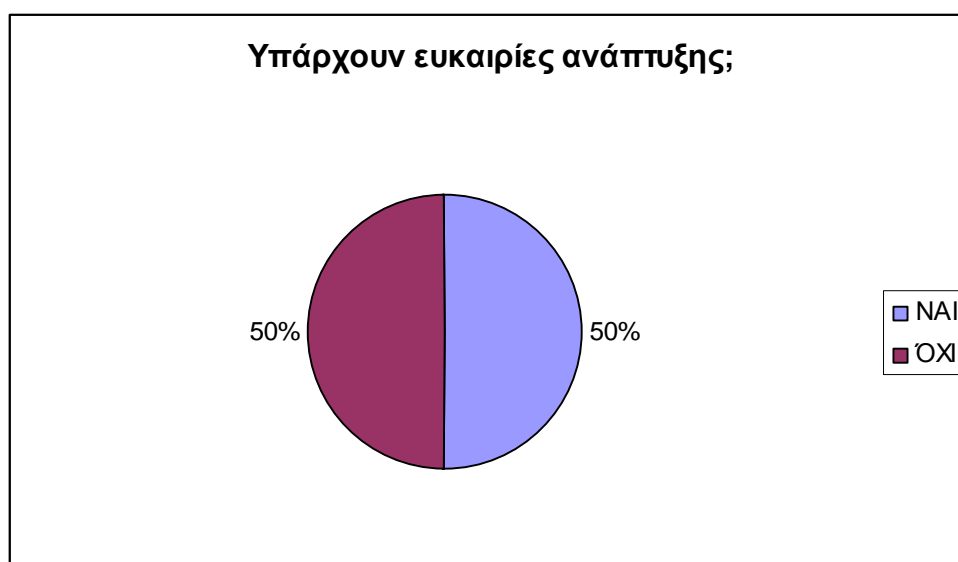
Αντικείμενο Δραστηριότητας



Η δεύτερη θεματική ενότητα του ερωτηματολογίου μας εξέτασε την επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος στην πορεία της επαγγελματικής δραστηριότητας. Πιο συγκεκριμένα έγιναν οι ακόλουθες ερωτήσεις που θα τις δούμε αναλυτικά:

1. Πιστεύεται ότι στον νομό όπου δραστηριοποιείστε υπάρχουν ευκαιρίες απασχόλησης των κατοίκων της;

Σκοπός της παραπάνω ερώτησης ήταν να αντλήσουμε την ύπαρξη ή μη της ελπίδας για οικονομική ανάπτυξη του νομού. Όπως να δείτε στο παρακάτω γράφημα οι απόψεις ήταν ισόποσες μοιρασμένες γεγονός που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες επιχειρηματίες δεν έχουν ξεκάθαρο τοπίο.



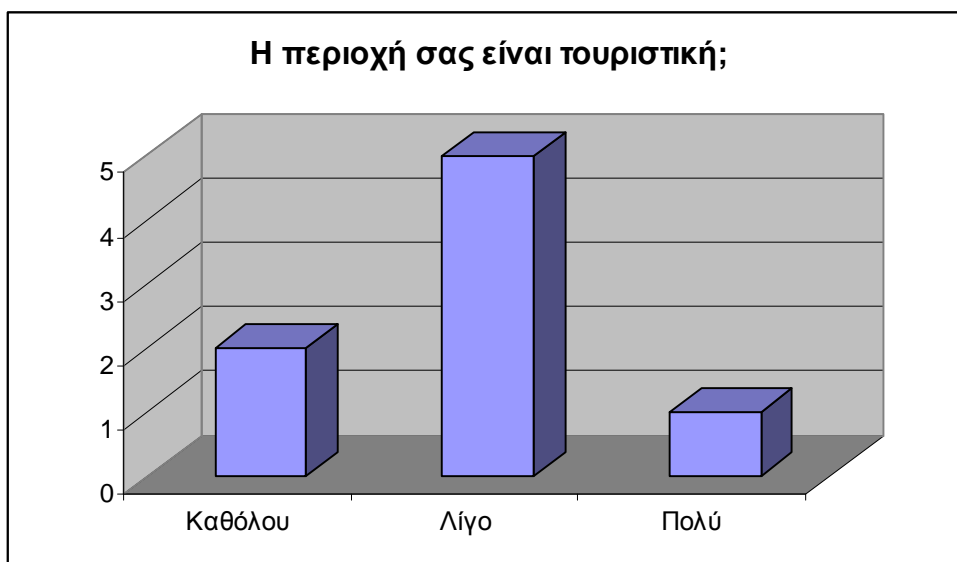
2. Ποιος πιστεύεται ότι είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την οικονομική ανάπτυξη του νομού μας;

Σε αυτό το σημείο θέλαμε να μάθουμε ποιος πιστεύουν οι ερωτηθέντες ότι είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που βοηθάει στην οικονομική ανάπτυξη του νομού τους. Εδώ οι απαντήσεις δίστανται, αφού αναφερόμαστε σε 2 διαφορετικούς νομούς. Έτσι 37% μας απάντησε πως ο σημαντικότερος παράγοντας είναι το εμπόριο, το 25% ο τουρισμός ενώ το 38% πιστεύει πως η γεωργία και η κτηνοτροφία είναι ο μοχλός ανάπτυξης του νομού τους.



3. Πιστεύεται πως η περιοχή σας είναι τουριστική;

Ως γνωστών όσο πιο τουριστική είναι μια περιοχή τόσο πιο πολύ οικονομική ανάπτυξη έχει. Αυτή η ερώτηση είναι εισαγωγική για να εξετάσουμε την επίδραση του τουρισμού στις ερωτηθέντες επιχειρήσεις.

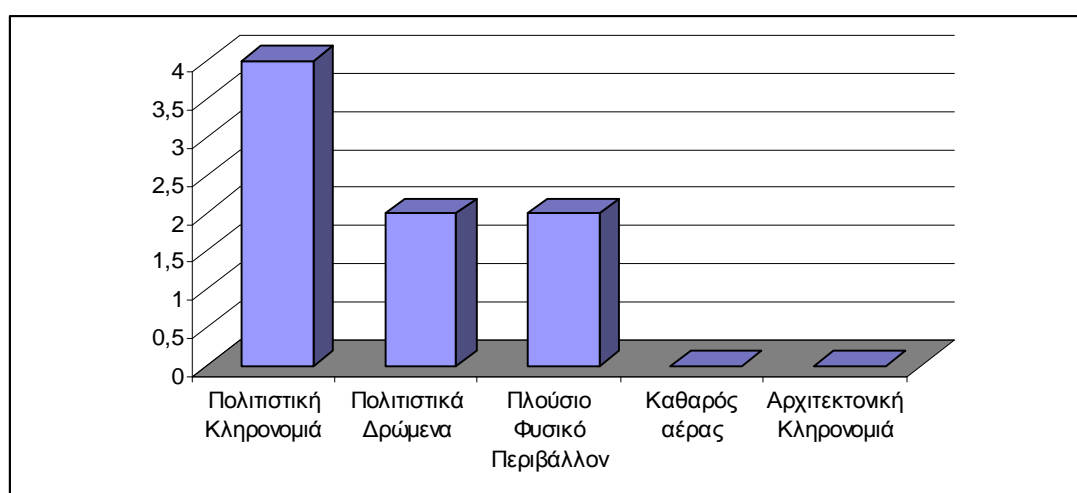


Όπως προκύπτει από το παραπάνω διάγραμμα το 62% πιστεύει πως η περιοχή του είναι τουριστική, το 13% πολύ, ενώ το 25% καθόλου.

4. Ποιος πιστεύεται ότι είναι ο κύριος λόγος της τουριστικής ζήτησης του νομού σας;

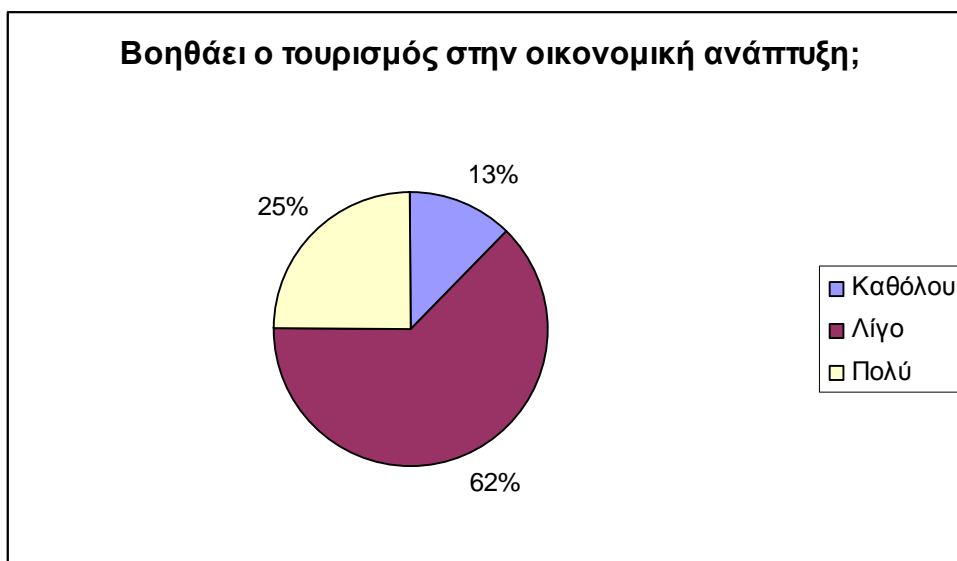
Αναλύοντας την παραπάνω ερώτηση εξετάζουμε τους λόγους για οποίους μια περιοχή μπορεί να προσελκύσει τον τουρισμό και κατ' επέκταση να βοηθήσει στην οικονομική ανάπτυξη της περιοχής. Αυτό που προκύπτει είναι ότι 50 % των ερωτηθέντων πιστεύουν πως είναι η πολιτιστική κληρονομιά, 25% το πλούσιο φυσικό περιβάλλον, 25% τα διάφορα πολιτιστικά δρώμενα ενώ δεν πιστεύουν ότι βοηθά στην επιχειρηματική ανάπτυξη του τόπου η αρχιτεκτονική κληρονομιά και ο καθαρός αέρας.

Αιτία τουριστικής προσέλκυσης



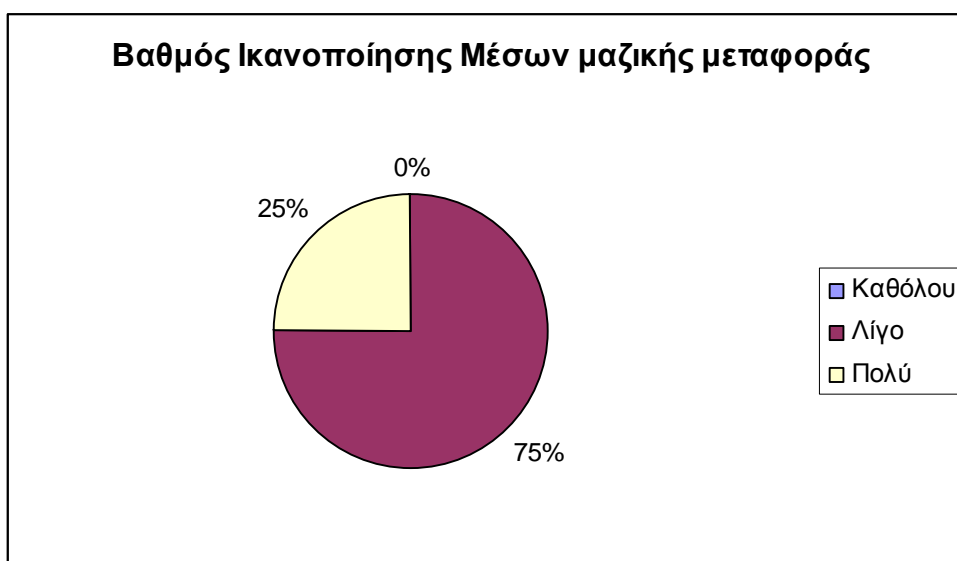
5. Ποια πιστεύεται ότι είναι η επίδραση του τουρισμού στην οικονομική ανάπτυξη του νομού σας;

Εδώ εξετάζουμε το πόσο έχει επηρεάσει ο τουρισμός την οικονομική ανάπτυξη των νομών Αττικής και Αρκαδίας. Παράλληλα βλέπουμε το πόσο έχει επηρεαστεί και ο τουρισμός, καθώς το 13% απάντησε πως ο τουρισμός δεν βοηθάει στην οικονομική ανάπτυξη του νομού τους, το 62% λίγο και το 25% πολύ. Αυτό οφείλετε στο γεγονός ότι υπάρχει τουριστική κίνηση στις περιοχές τους, οι τουρίστες δύσκολα πλέον προβαίνουν σε κάποια αγορά προϊόντων.



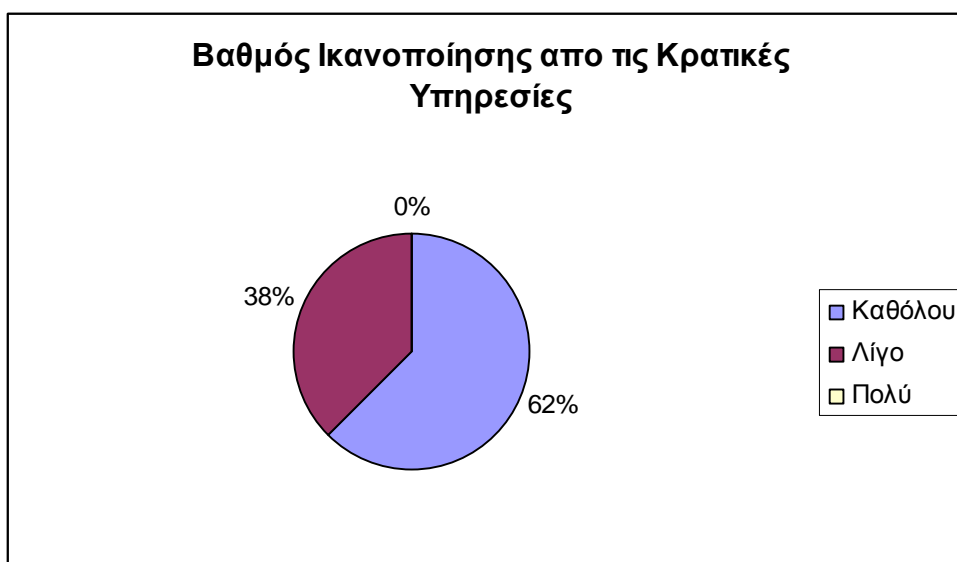
6. Ποιος πιστεύεται ότι είναι ο βαθμός ικανοποίησης από την ποιότητα των μεταφορικών μέσων στο νομό σας;

Έρευνες έχουν αποδείξει ότι μια περιοχή μπορεί να βοηθηθεί στην οικονομική ανάπτυξη, έχοντας εύκολη και άμεση προσβασιμότητα. Έτσι τα μέσα μαζικής μεταφοράς αποτελούν έναν μοχλό ανάπτυξης. Με την παραπάνω ερώτηση εξετάζουμε το πόσο βοηθάει η υπάρχουσα κατάσταση των μεταφορικών μέσων τις επιχειρήσεις. Το 25% είναι λίγο ικανοποιημένοι, το 75% είναι πολύ ικανοποιημένοι από τα μέσα μαζικής μεταφοράς του νομού τους, ενώ κανένας δεν ήταν εντελώς αρνητικός.



7. Ποιος πιστεύεται ότι είναι ο βαθμός ικανοποίησης σας από τις κρατικές υπηρεσίες; (χρηματοδοτήσεις – επιδοτήσεις, εφορείες, επιμελητήρια κλπ.)

Ένας υποψήφιος επιχειρηματίας θα πρέπει να έχει τις κρατικές υπηρεσίες ως ένα εργαλείο για την καλύτερη απόδοσή του, προς όφελος του κοινωνικού συνόλου. Στην Ελλάδα η επιχειρηματικότητα υφίσταται την ταλαιπωρία της γραφειοκρατίας, τα βάρη της φορολογίας, καθώς και το κρατικό παρεμβατισμό. Το περιβάλλον αυτό που επικρατεί δημιουργεί αμέτρητα εμπόδια στις επιχειρήσεις με αποτέλεσμα να περιορίζεται σημαντικά η ικανότητά τους να λειτουργούν ανταγωνιστικά σε ένα περιβάλλον ραγδαίων οικονομικών και τεχνολογικών εξελίξεων. Με την παραπάνω ερώτηση θέλουμε να εξετάσουμε το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι ερωτηθέντες από τις κρατικές υπηρεσίες. Το 62% των ερωτηθέντων μας δήλωσε ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τις κρατικές υπηρεσίες, ενώ το 38% μας απάντησε ότι είναι λίγο ικανοποιημένοι. Γεγονός που αποδεικνύει την αρνητική στάση του Δημόσιου Τομέα προς τους επιχειρηματίες.

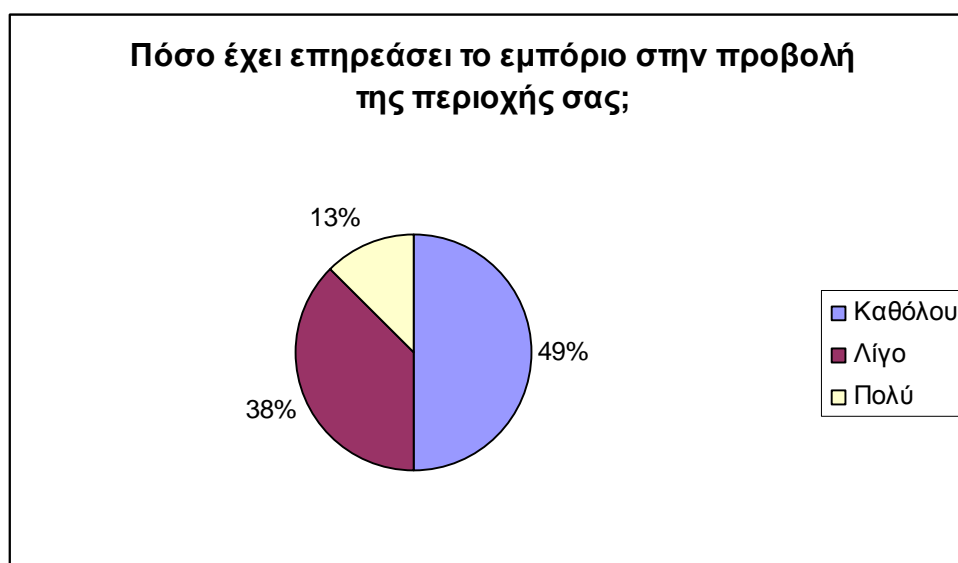


8. Ποια πιστεύεται ότι είναι η επίδραση του τριτογενή τομέα στην προβολή της περιοχής σας;

Τον τελευταίο καιρό ο ανταγωνισμός στο λιανικό εμπόριο έγινε πολυμορφικός, μιας και οι επιχειρήσεις δεν ανταγωνίζονται με το παραδοσιακό τρόπο των χαμηλών τιμών και της υψηλής ποιότητας των προσφερομένων αγαθών, αλλά και με άλλους σχετικά νέους τρόπους, όπως η εξυπηρέτηση πελατών, η φιλοσοφία της επιχείρησης και η παρουσίαση της εταιρικής ταυτότητας προς τους καταναλωτές.

Ακόμα, στοιχείο του πολύμορφου ανταγωνισμού αποτελούν και τα Δικτυακά Καταστήματα (Internet), που δεν έχουν φυσική υπόσταση και λόγω του μειωμένου κόστους λειτουργίας προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες σε αρκετά χαμηλότερες τιμές σε σχέση με τα παραδοσιακά καταστήματα. Κατά αυτό το τρόπο, η δημιουργία ενός νέου καταστήματος αρχίζει να γίνεται όλο και δυσκολότερη διαδικασία. Στη περίπτωση των καταστημάτων με φυσική υπόσταση ένα βασικό σημείο που πρέπει να ελεγχθεί, προ της επένδυσης, είναι η τοποθεσία του καταστήματος.

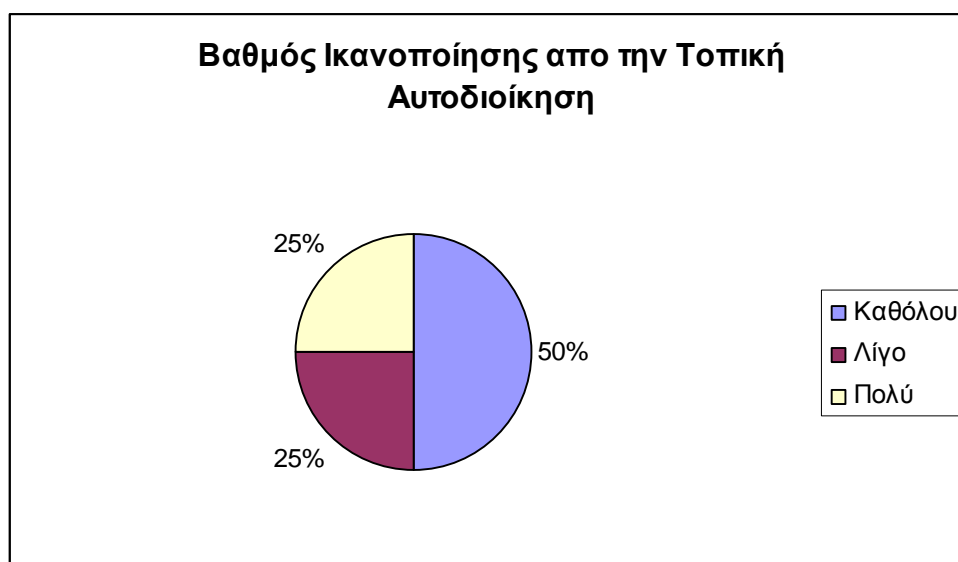
Παραδοσιακά, τα περισσότερα καταστήματα που δημιουργούνται, προσπαθούν να εισέλθουν σε τοπικές αγορές με τεράστια εμπορική κίνηση αυξάνοντας την δημοτικότητα και την προβολή της συγκεκριμένης περιοχής. Με το παραπάνω ερώτημα θέλουμε να δούμε το πόσο έχει επηρεάσει η αύξηση της επιχειρηματικότητας τις συγκεκριμένες περιοχές.



Αναλύοντας τις απαντήσεις που λήφθηκαν συμπεράστηκε ότι 49% πιστεύει ότι δεν έχει επηρεάσει το εμπόριο στην προβολή της περιοχής τους, το 38% λίγο, ενώ μόλις 13% πολύ.

9. Ποια πιστεύεται πως είναι η συμβολή της τοπικής αυτοδιοίκησης για την ανάπτυξη του τριτογενή τομέα με τις διοργανώσεις πολιτιστικών δρώμενων;

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες οι περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες έχουν προχωρήσει σε ριζικές μεταρρυθμίσεις των δομικών και λειτουργικών χαρακτηριστικών της τοπικής αυτοδιοίκησης, με στόχο να αντιμετωπίσουν εγγενείς αδυναμίες, όπως το μικρό μέγεθος, η αδυναμία ανάληψης αναπτυξιακών πρωτοβουλιών, η αναποτελεσματικότητα στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες, αλλά και ελλείμματα διαφάνειας και λογοδοσίας. Η τοπική αυτοδιοίκηση θα πρέπει να συμβάλλει στην ενίσχυση της επαγγελματικής δράσης και της επιχειρηματικότητας με διάφορους τρόπους όπως διοργανώσεις πολιτιστικών δρώμενων. Με αυτήν την ερώτηση προκύπτουν θέματα ικανοποίησης των επιχειρηματιών από τους Δήμους τους. Το 50% δεν είναι ικανοποιημένοι από την τοπική αυτοδιοίκηση, το 25% λίγο, ενώ το 25% μας δήλωσε πολύ.



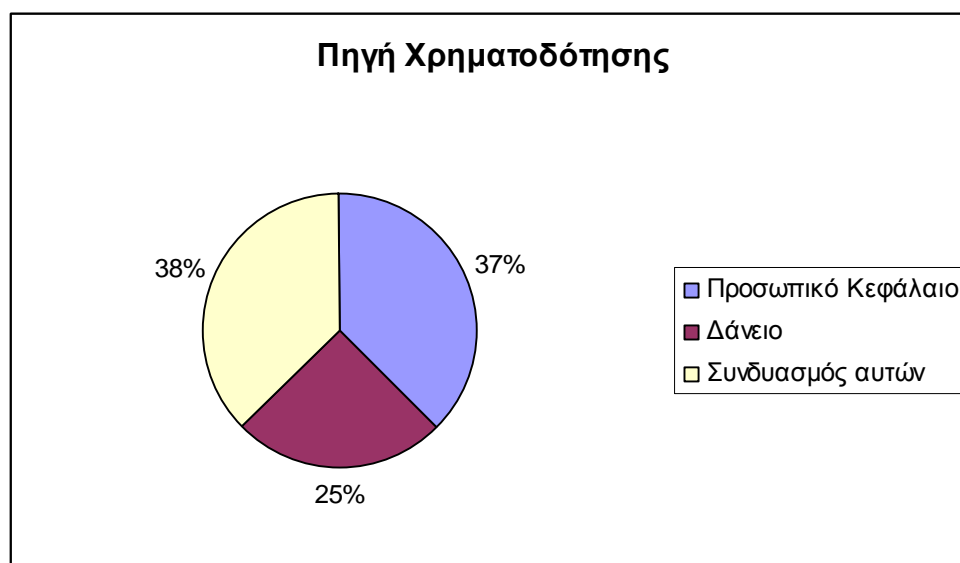
Με τις πρώτες 9 ερωτήσεις ολοκληρώσαμε την θεματική ενότητα που εξέταζε την επίδραση εξωτερικών παραγόντων στην πορεία της επαγγελματικής τους

δραστηριότητας. Στη συνέχεια εξετάζουμε τους εσωτερικούς παράγοντες.

Αναλυτικότερα:

10. Ποια ήταν η κύρια πηγή χρηματοδότησης για την ανάπτυξη της επιχείρησας;

Η χρηματοδότηση μιας νέας επιχείρησης σήμερα φαντάζει αρκετά δύσκολη. Αρχικά, οι σημερινοί επιχειρηματίες έχουν να αντιμετωπίσουν τα αποτελέσματα της οικονομικής κρίσης στο χώρο των δανείων και των αποταμιεύσεων. Οι τράπεζες διστάζουν πλέον να χρηματοδοτήσουν επιχειρήσεις που δεν είναι καταξιωμένες, δεν διαθέτουν μια καλή ταμειακή ροή και αρκετά περιουσιακά στοιχεία. Και βέβαια, οι νέες επιχειρήσεις δεν χαρακτηρίζονται από αυτά τα γνωρίσματα για αυτό η εκκίνηση καινούργιας επαγγελματικής δραστηριότητας δεν φαντάζει εύκολη υπόθεση και λειτουργεί ανασταλτικά στην οικονομική ανάπτυξη. Για αυτό το λόγο είναι αρκετά ενδιαφέρον να εξετάσουμε το παραπάνω ερώτημα, μιας που η χρηματοδότηση είναι το εφιαλτήριο της επιχειρηματικότητας.



Όπως προκύπτει από το παραπάνω διάγραμμα το 37% των ερωτηθέντων χρηματοδοτήθηκε για την έναρξη της επαγγελματικής τους δραστηριότητας με προσωπικό κεφάλαιο, γεγονός που αποδεικνύει την δυσκολία εύρεσης ξένου επενδυτή, το 25% ανέπτυξαν την επιχείρησή τους με ξένα κεφάλαια, ενώ το 38% έκανε συνδυασμό αυτών.

11. Είχατε κάποια συμμετοχή σε πρόγραμμα χρηματοδότησης από τον εθνικό φορέα ή την Ευρωπαϊκή Ένωση;

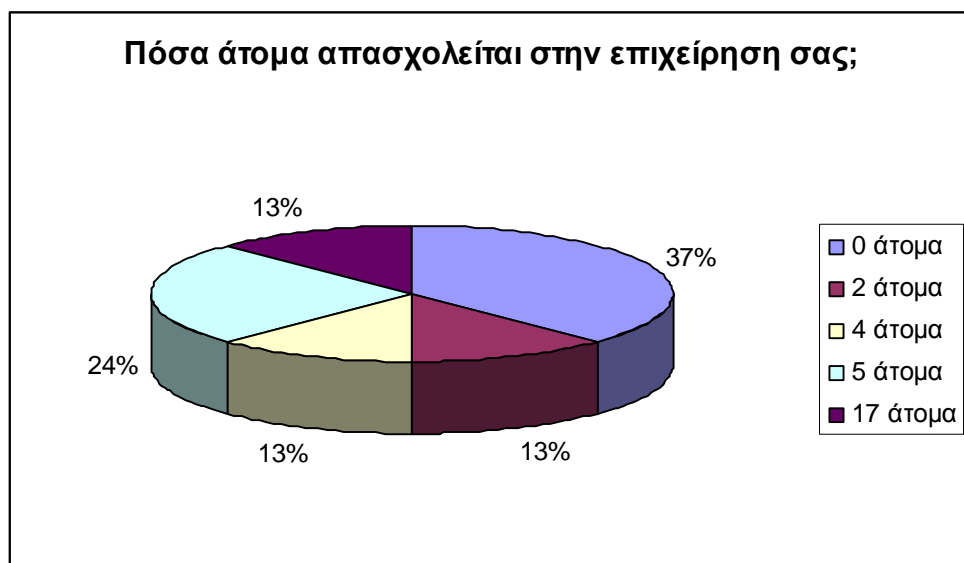
Για να εξασφαλίσει χρηματοδότηση για μια νέα επιχείρηση, οι επιχειρηματίες καλούνται να εξετάσουν κάθε διαθέσιμη επιλογή. Αυτό σημαίνει πρώτα από όλα να μάθουν όλες τις πιθανές πηγές. Ορισμένες από τις πηγές χρηματοδότησης, όπως οι τράπεζες, είναι προφανείς, ενώ ορισμένες άλλες δεν είναι και τόσο γνωστές, όπως η συμμετοχή σε κάποιο πρόγραμμα από τον εθνικό φορέα και την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΣΠΑ, Γ' ΚΠΣ, λοιπά κοινοτικά κλπ). Με αυτό το ερώτημα εξετάζετε την πρακτική της επιχειρηματικότητας σχετικά με την χρηματοδότηση των ερωτηθέντων.



Από την ανάλυση του παραπάνω διαγράμματος παρατηρούμε ότι 62% μας απάντησε ότι δεν είχε κάποια συμμετοχή σε πρόγραμμα χρηματοδότησης από τον εθνικό φορέα ή την Ευρωπαϊκή Ένωση, ενώ μόλις το 36% μας απάντησε θετικά. Εδώ θα πρέπει να αναφέρουμε ότι τις απαντήσεις που λάβαμε έπειτα από τηλεφωνική επικοινωνία, ορισμένοι από τους ερωτηθέντες, μας επισήμαναν τις δυσκολίες που αντιμετώπισαν στην προσπάθεια τους να ενταχθούν σε κάποιο από τα προαναφερθέντα προγράμματα. Η γραφειοκρατία, η καθυστέρηση και η παραβατική συμπεριφορά κάποιων αρμόδιων, έκανε σχεδόν απαγορευτική την ένταξη των επιχειρήσεων σε κάποιο χρηματοδοτικό πρόγραμμα του εθνικού φορέα ή την Ευρωπαϊκή Ένωση, που σαφέστατα έχει πολύ πιο ευνοϊκούς όρους από τις τραπεζικές χρηματοδοτήσεις.

12. Πόσα άτομα απασχολείται στην επιχείρησή σας;

Όπως είδαμε αναλυτικά στο 5^ο Κεφάλαιο ένα από τα βασικά μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan) είναι και η επιλογή της επάνδρωσης της επιχείρησης, εξετάζοντας τον αριθμό και τον τύπο εργασιών που απαιτούνται. Η απόφαση αυτή είναι πολύ σημαντική, μιας που το προσωπικό είναι το πρόσωπο, η φωνή και η φήμη της επιχείρησης και της ποιότητάς της. Η παραπάνω ερώτηση αποτελεί την μοναδική ανοιχτή ερώτηση του ερωτηματολογίου, καθώς η σημασία της είναι αρκετά μεγάλη.

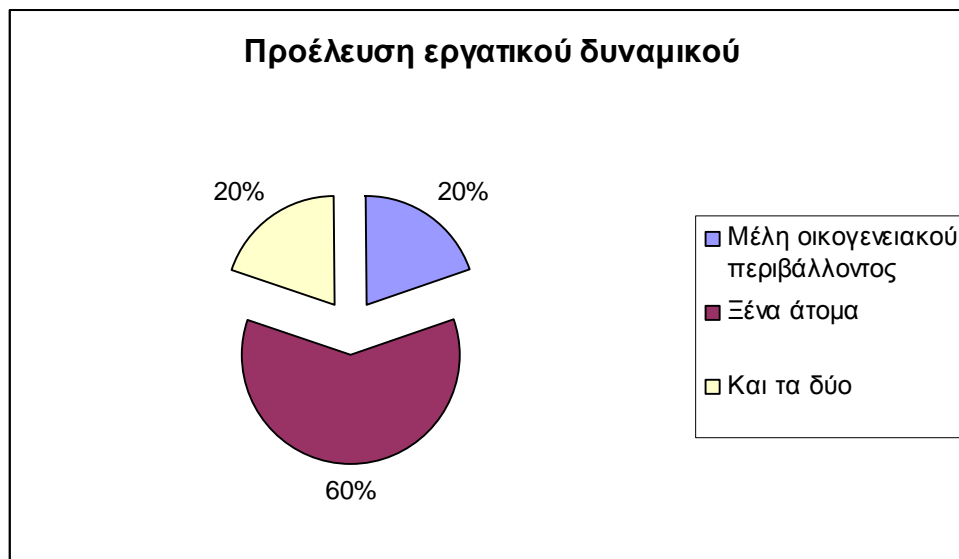


Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, 3 από τους ερωτηθέντες έχουν αυτοαπασχολούμενες επιχειρήσεις, ένας μας απάντησε ότι απασχολεί 2 άτομα, ένας μας απάντησε 4 άτομα, 2 επιχειρήσεις μας απάντησε ότι απασχολούν 5 άτομα, ενώ μόνο μια μας απάντησε 17 άτομα.

13. Ποια είναι η προέλευση ατόμων που απασχολεί η επιχείρησή σας;

Σκοπός του παραπάνω ερωτήματος είναι να εξετάσουμε την αντικειμενικότητα με την οποία ένας επιχειρηματίας δημιουργεί το επιχειρηματικό του πλάνο. Συχνά έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο, οι επιχειρηματίες να προσλαμβάνουν άτομα του οικογενειακού τους περιβάλλοντος, ανεξάρτητα εάν αυτά

πληρούν τις προδιαγραφές της εργασίας, τις οποίες καλούνται να καλύψουν, βάση των ικανοτήτων και της προϋπηρεσίας του ατόμου, υποκύπτοντας σε ένα άμεσο ή έμμεσο ψυχολογικό εκβιασμό.

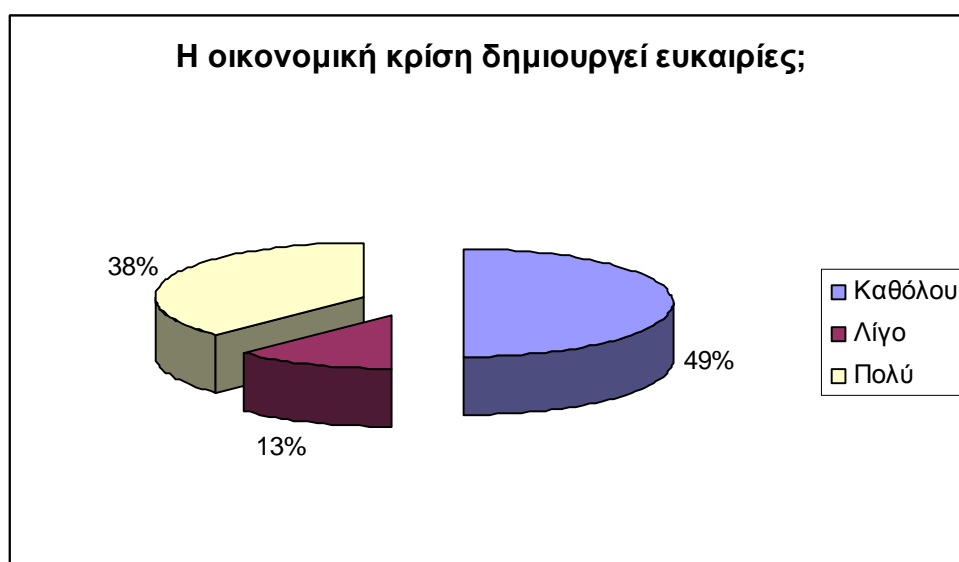


Όπως παρατηρούμε το 60% απασχολεί ξένα άτομα, το 20% άτομα του οικογενειακού περιβάλλοντος, ενώ το υπόλοιπο 20 % συνδυάζει και τα δύο. Ευχής έργον είναι κάποιο άτομο του οικογενειακού περιβάλλοντος να πλήρη απόλυτα τις ανάγκες του επιχειρηματία, όμως κάτι τέτοιο είναι αρκετά σπάνιο. Η ανταγωνιστικότητα όμως, η οικονομική κρίση καθώς και η ανάγκη για αύξηση της ποιότητας των παραχθέντων δεν αφήνει περιθώρια για παράκληση του επιχειρηματικού πλάνου. Με αυτή την ερώτηση ολοκληρώθηκε και η τρίτη θεματική ενότητα που εξέταζε την επίδραση των εσωτερικών παραγόντων στην επιχειρηματικότητα. Το ερωτηματολόγιο μας ολοκληρώνεται με την τέταρτη θεματική ενότητα που αποτυπώνεται το επιχειρηματικό κλίμα και γενικά των επιχειρηματικών σχεδίων με τις παρακάτω ερωτήσεις:

14. Πιστεύεται ότι η οικονομική κρίση δημιουργεί ευκαιρίες για επιχειρηματικές δραστηριότητες;

Η περίοδος οικονομικής κρίσης, που διανύουμε, αποτελεί σαφώς μία ανοιχτή πρόκληση για τους νέους επίδοξους επιχειρηματίες, που φιλοδοξούν, με εφόδια την εφευρετικότητα, τις δεξιότητες και τις "φρέσκες" ιδέες τους, να συμβάλουν στη

δημιουργία ενός υγιούς και ανταγωνιστικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Παρόλα αυτά το οικονομικά ασταθές περιβάλλον της χώρας μας λειτουργεί ανασταλτικά στους υποψήφιους επιχειρηματίες. Όμως όπως κάθε νόμισμα έχει δύο όψεις έτσι εν μέσω οικονομικής κρίσης υπάρχουν κάποιες ευκαιρίες τις οποίες καλούνται οι επιχειρηματίες να διακρίνουν. Η μείωση του κόστους αγοράς πρώτων υλών, πάγιου εξοπλισμού, η μείωση των ενοικίων, οι νέες συλλογικές συμβάσεις εργασίας, η μείωση του ανταγωνισμού δημιουργούν σημαντικό προβάδισμα σε αυτούς που έχουν κάποιο οικονομικό υπόβαθρο. Με την παραπάνω ερώτηση εξετάζουμε την αντίληψη αυτής της κατάστασης από τους επιχειρηματίες και παρατηρούμε την επίδραση του ψυχολογικού παράγοντα.



Από το παραπάνω προκύπτει ότι το 49% δεν πιστεύει πως η οικονομική κρίση δημιουργεί ευκαιρίες για επιχειρηματικές δραστηριότητες, το 13% πιστεύει λίγο, ενώ μόλις το 38% μπορεί να διακρίνει τις ευκαιρίες αυτές.

15. Πόσο πιστεύεται ότι έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση που μαστίζει την χώρα μας την επαγγελματική σας δραστηριότητα;

Όπως είδαμε αναλυτικά στο 6^ο κεφάλαιο και στο 7^ο κεφάλαιο η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την επιχειρηματικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Καθημερινά οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις οδηγούνται σε ένα αδιέξοδο, λόγω των οικονομικών μέτρων, με συμπιεσμένο το διαθέσιμο εισόδημα

των καταναλωτών, με αύξηση του λειτουργικού κόστους των επιχειρήσεων, με υπέρμετρη φορολόγηση. Η φετινή χρονιά ήταν πάρα πολύ αρνητική για τις επιχειρήσεις, ειδικά τις εμπορικές, και η επόμενη αναμένεται ακόμα χειρότερη, με τεράστιες επιπτώσεις στην απασχόληση. Σε όλη αυτήν την κατάσταση έχει συμβάλλει και η πολιτική της απελευθέρωσης χωρίς κανόνες, η οποία οδηγεί σε ολιγοπωλιακές καταστάσεις και σε μαρασμό των μικρών επιχειρήσεων. Με το παραπάνω ερώτημα παρατηρούμε την επίδραση της οικονομικής κρίσης πάνω στην επιχειρηματικότητα των ερωτηθέντων, εισπράττοντας το αρνητικό κλίμα, που δεν έχει επηρεάσει μόνο τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων, αλλά, και ίσως πιο σημαντικό, είναι η αρνητική επιρροή στην ψυχολογία των επιχειρηματιών.

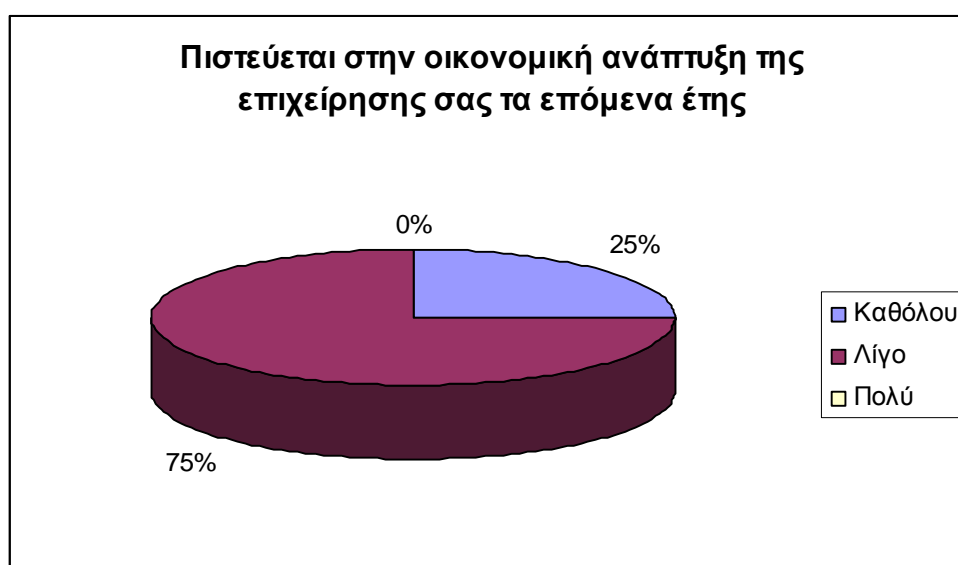
Τα οικονομικά προβλήματα, και οι δυσχέρειες που αντιμετωπίζουμε συνοδεύονται, όπως είναι φυσικό, από έντονο άγχος και στρες που μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρά ψυχολογικά προβλήματα. Η απογοήτευση και η προπαγάνδα με την οποία βομβαρδίζονται οι επιχειρηματίες οδηγούν στην δημιουργία ενός αρνητικού ψυχολογικού κλίματος που ανάλογα επηρεάζει την επιχειρηματική δράση. Έχει παρατηρηθεί ότι όσο πιο αρνητική είναι η ψυχολογία του επιχειρηματία, τόσο πιο δύσκολα πραγματοποιεί κάποια μορφή ανάπτυξης στην επιχείρησή του. Το γεγονός αυτό μας το επιβεβαιώνουν οι παρακάτω ερωτήσεις που αφορούν τις οικονομικές προβλέψεις, το μέλλον υπό την απειλή της οικονομικής κατάρρευσης της χώρας μας, φαντάζει για το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων δυσοίωνα:

16. Πιστεύεται στην οικονομική ανάπτυξη της δραστηριότητάς σας στο τρέχον οικονομικό έτος; (01/01/2011 – 31/12/2011)



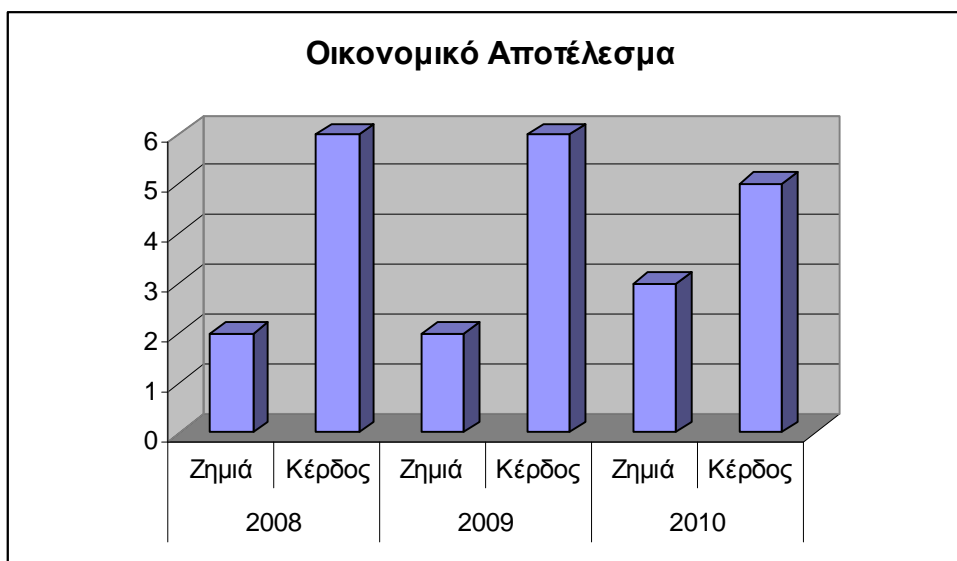
Όπως φαίνεται από το παραπάνω διάγραμμα το 49% των ερωτηθέντων δεν πιστεύει σε ένα θετικό οικονομικό αποτέλεσμα για την φετινή οικονομική χρήση της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας, το 38% πιστεύει ότι μπορεί να έχουν κέρδος, ενώ μόλις το 13% πιστεύει ότι θα έχει κέρδος για την φετινή οικονομική χρήση.

17. Πιστεύεται στην οικονομική ανάπτυξη της δραστηριότητας σας στα επόμενα οικονομικά έτη; (2012 – 2013).



Οι οικονομικές προβλέψεις για τα επόμενα οικονομικά έτη μπορούν να χαρακτηρισθούν ως εξαιρετικά δυσσιώνες, όπως προκύπτει και από το παραπάνω διάγραμμα, αφού το 100% των ερωτηθέντων δεν πιστεύει σε κάποια οικονομική ανάπτυξη, το 75% αυτών εμφανίζονται επιφυλακτικοί δηλώνοντας μας ότι πιστεύουν λίγο, ενώ το 25% εμφανίζεται εντελώς απογοητευμένο, μη πιστεύοντας στην οικονομική ανάκαμψη. Αυτό αν αναλυθεί εκτενέστερα, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το 25% των ερωτηθέντων έχουν την τάση, είτε να προβούν σε κάποια μείωση των μισθών, μείωση του αριθμού του προσωπικού ή αύξηση των τιμών των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχουν ή ακόμα και σε κλείσιμο της επιχείρησής τους.

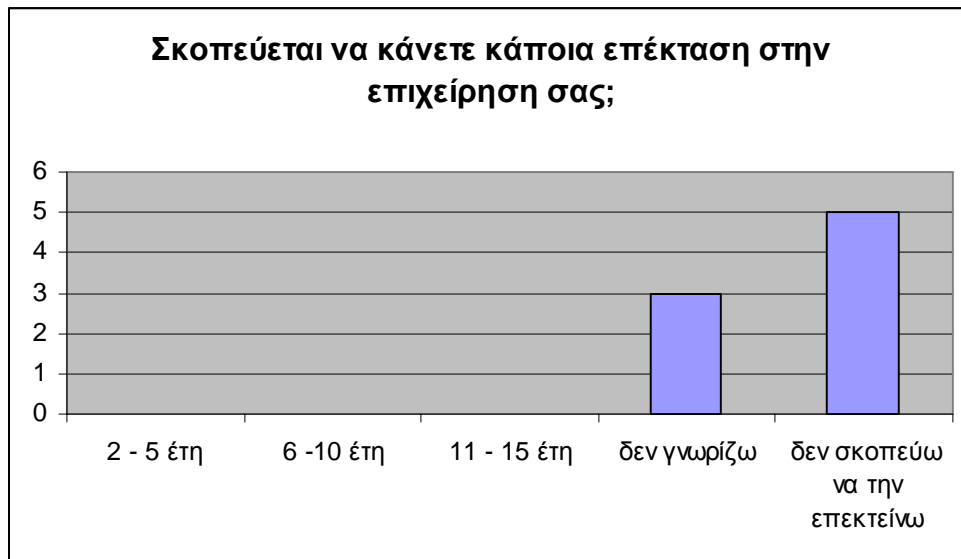
18. Ποιο ήταν το οικονομικό αποτέλεσμα Κέρδος ή Ζημία για τα έτη 2008 – 2009 και 2010 της επιχείρησής σας;



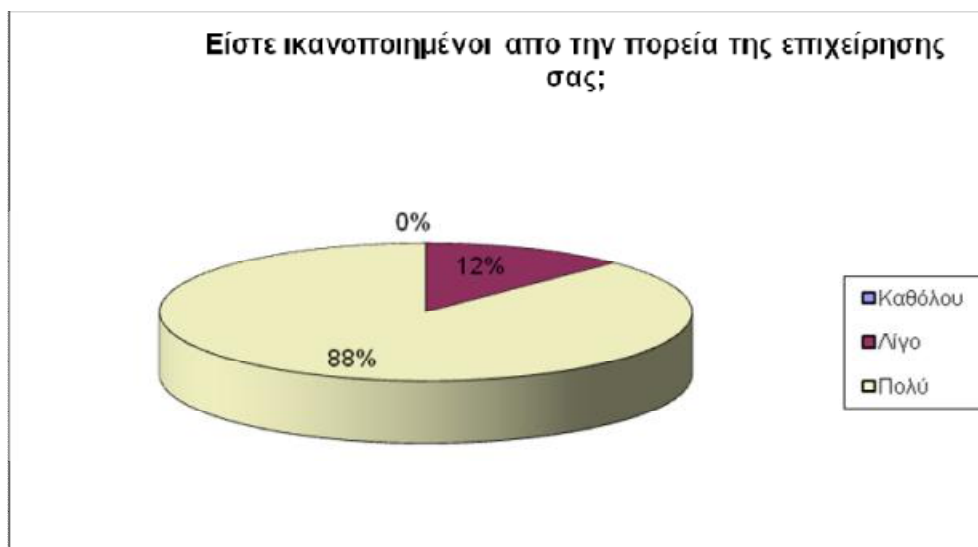
Όπως προαναφέραμε ο ψυχολογικός παράγοντας είναι αρκετά μεγάλος στην άσκηση επιχειρηματικότητας. Ο αρνητισμός που λάβαμε από τις παραπάνω ερωτήσεις προφανώς απορρέει από τα οικονομικά αποτελέσματα των προηγούμενων ετών καθώς παρατηρούμε ότι τα οικονομικά αποτελέσματα των εν λόγω επιχειρήσεων εμφάνισαν ραγδαία μείωση των κερδών τους.

19. Σκοπεύετε να κάνετε κάποια επέκταση στην επιχείρησή σας και αν ναι πότε;

Το αρνητικό ψυχολογικό κλίμα δεν επιτρέπει επίσης και σε οποιοσδήποτε μακροπρόθεσμες επενδύσεις. Δεδομένου των μειωμένων εσόδων και παράλληλα της αύξηση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων οι επιχειρηματίες δεν είναι σε θέση να κάνουν οποιαδήποτε πρόβλεψη για το μέλλον, πόσο μάλλον να προγραμματίσουν κάποια επέκταση των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων. Αυτό φαίνεται πρακτικά στο παρακάτω διάγραμμα. Από τις προσωπικές επικοινωνίες που είχαμε από τους ερωτηθέντες εισπράξαμε την ανησυχία των επιχειρηματιών, αναφέροντας μας χαρακτηριστικά ότι λόγω της οικονομικής κρίσης και του ασταθούς οικονομικά κλίματος που επικρατεί στη χώρα μας δεν είναι σε θέση να προβλέψουν την οικονομική κατάσταση της επιχείρησής τους ούτε καν για του επόμενους 6 μήνες.



20. Είστε ικανοποιημένοι από την πορεία της επιχείρησής σας;



Είναι σημαντικό ότι η πλειοψηφία είναι πολύ ικανοποιημένη από την έως τώρα πορεία της επιχείρησής. Μόνο το 13% δήλωσε λίγο, ενώ κανένας δεν απάντησε καθόλου. Στην τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου μας εξετάζουμε την μέχρι τώρα πορεία της επιχειρηματικής δράσης των ερωτηθέντων, από όπου αντλήσαμε πολύ θετικά στοιχεία.

8.2 Συμπεράσματα από την θεωρητική και την πρακτική προσέγγιση

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μια πολύ σημαντική ενέργεια, καθώς προσπαθεί να καταγράψει την εκδήλωση της **επιχειρηματικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων**, αλλά και των αντιλήψεων, των προσδοκιών και των απόψεών τους για το παρόν και το μέλλον της επιχειρηματικότητας, που επιδεικνύουν οι ερωτηθέντες.

Σκοπός της ποσοτικής φάσης της έρευνας ήταν η **συλλογή και επεξεργασία των πρωτογενών στοιχείων** που αφορούν στην επιχειρηματική δραστηριότητα και η **καταγραφή των τάσεων και εξελίξεων** στο χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ενώ της **ποιοτικής φάσης** ήταν η **επεξεργασία των δεδομένων** και η **παρουσίαση** τους με τρόπο ευανάγνωστο και κατανοητό.

Για την συλλογή των πρωτογενών στοιχείων επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα με την **χρήση ερωτηματολογίου**, το οποίο συμπεριλάμβανε 22 κλειστές ερωτήσεις (Closed – End Questions) και μία ανοιχτού τύπου (Open Question) . Το ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε **χωρίζεται σε τέσσερις θεματικές ενότητες**. Η **πρώτη** αναφέρεται στα **γενικά στοιχεία της επιχείρησης**, η **δεύτερη** **εξετάζει την επίδραση των εξωτερικών παραγόντων** στην επιχειρηματικότητα, η **τρίτη** θεματική ενότητα **αναφέρεται στους εσωτερικούς παράγοντες**, ενώ η **τέταρτη** **αποτυπώνει το επιχειρηματικό κλίμα που επικρατεί και τα επιχειρηματικά σχέδια**.

Τα συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν από την συγκεκριμένη έρευνα **μπορούν να συνοψισθούν ως εξής:**

Καταρχήν **το μέγεθος του δείγματος περιορίστηκε στις 8 επιχειρήσεις** οι οποίες χωρίστηκαν **ισόποσα** στην περιοχή του **Ζωγράφου Αττικής** και στην **Τρίπολη Αρκαδίας**. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να **αναφερθεί ο μεγάλος βαθμός δυσκολίας** που αντιμετωπίστηκε κατά την συλλογή των στοιχείων καθώς **ένα μεγάλο ποσοστό αρνήθηκε να συμμετάσχει στην έρευνα**, είτε αγνοώντας εντελώς τα αποσταλμένα ερωτηματολόγια, είτε δηλώνοντας μας την άρνηση τους μέσω των τηλεφωνικών επικοινωνιών που είχαμε μαζί τους. Δεδομένου της σημαντικότητας της έρευνας καθώς και του μεγάλου ποσοστού άρνησης συμμετοχής και παράλληλα του μικρού μεγέθους δείγματος που καταφέραμε να συγκεντρώσουμε, προκύπτουν αρκετά θέματα για μελλοντική έρευνα. Έτσι λοιπόν, **κρίνεται σκόπιμο** ότι, **μπορεί να διεξαχθεί μια εκ νέου έρευνα με μεγαλύτερο δείγμα**, ώστε να εξετασθούν

αναλυτικότερα τα αποτελέσματα και να εξετασθεί η επιχειρηματικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων **και σε άλλους νομούς** της χώρας μας.

Από το δείγμα που καταφέραμε να συγκεντρώσουμε **συμπεράναμε** ότι **οι περισσότερες** επιχειρήσεις εκπροσωπούνται **από άνδρες**, μόλις μια από τις 8 επιχειρήσεις ήταν γυναικεία, ενώ άλλη μία ήταν στο όνομα της συζύγου ενώ την λειτουργεί ο σύζυγος, γεγονός που εμφανίζει τον **σημαντικό περιορισμό** που έχει η **γυναικεία επιχειρηματικότητα** στην χώρα μας. Ο πολυμορφικός ρόλος που έχει η σύγχρονη γυναίκα στην κοινωνία μας, καθώς και η έλλειψη κρατικών ενισχύσεων έχουν περιορίσει σημαντικά την εξέλιξη της γυναικείας επιχειρηματικότητας.

Από το **δείγμα των ηλικιών** παρουσίασαν μεγάλο ενδιαφέρον η κατηγορία των 25 – 50, για την έρευνα μας, καθώς **η νεανική επιχειρηματικότητα είναι** μια ορολογία **σχεδόν άγνωστη** για τα Ελληνικά δεδομένα. Είναι χαρακτηριστικό ότι κανένας από τους ερωτηθέντες δεν άνηκαν στην κατηγορία 19 – 24. Είναι γνωστό πως κάποια πανεπιστήμια του εξωτερικού εξασφαλίζουν μια ποικιλία μέσων προκειμένου να υποστηρίξουν την μετέπειτα σταδιοδρομία τους. Η υποστήριξη αυτή περιλαμβάνει ακόμα και την δωρεάν παραχώρηση ενός μικρού γραφείου με όλον τον απαιτούμενο εξοπλισμό. Ο νέος επιχειρηματίας οφείλει μόνο να εκμεταλλευτεί ουσιαστικά την παρεχόμενη βοήθεια και να κατορθώσει σε ορισμένο χρονικό διάστημα να υποστηρίξει αυτοδύναμα πλέον την εταιρεία του. Στη χώρα μας αυτά φαντάζουν εξωπραγματικά, ειδικά αυτή την περίοδο που η χώρα μας μαστίζεται από την οικονομική κρίση, η κουλτούρα μας, η έλλειψη εμπιστοσύνης στους νέους ανθρώπους, η ελλιπής υποστήριξης και η νοοτροπία του «δημοσίου», τείνουν να αποθαρρύνουν και να καταβάλλουν τους νέους απόφοιτους με καινοτόμες ιδέες, οι οποίοι ενδεχομένως θα μπορούσαν να δημιουργήσουν καινούργιες εταιρείες, προϊόντα, υπηρεσίες, ακόμα και νέες αγορές στην χώρα μας, στο άμεσο μέλλον.

Πολύ σημαντικά στοιχεία αντλήσαμε επίσης και για το **μορφωτικό επίπεδο** των επιχειρηματικών, καθώς στο μυαλό μας φαντάζει ότι ένας επιχειρηματίας θα πρέπει να είναι ένα άτομο με υπομονή, αποφασιστικότητα, ενεργητικό με δημιουργική ανησυχία, να έχει ευελιξία και διορατικότητα, διάθεση ανάληψης ευθυνών, προσπάθεια επίτευξης στόχων, τόλμη στην ανάληψη επιχειρηματικής δράσης και φυσικά να έχει μεγάλο μορφωτικό επίπεδο. Παρόλα αυτά **από τα δεδομένα που εισπράξαμε** από την παρούσα έρευνα, ήταν ότι οι περισσότεροι επιχειρηματίες **δεν είχαν μεγάλο μορφωτικό επίπεδο** αφού το ποσοστό τους άγγιξε το 62%, γεγονός που αποδεικνύει πως πλέον η επιχειρηματικότητα πέρασε σε ένα

άλλο επίπεδο, στο επίπεδο του «**επιχειρηματία από ανάγκη**» που προστάζει να ιδρύσει κάποιος μια επιχείρηση, όχι για να αναπτύξει τις επιχειρηματικές του ιδιότητες, αλλά απλά και μόνο για να έχει μια απασχόληση.

Επίσης παρατηρήσαμε ότι οι **περισσότερες επιχειρήσεις** δραστηριοποιούνται στο **τριτογενή τομέα** και **συγκεκριμένα** με το **εμπόριο** οι οποίες **δουλεύουν όλο το χρόνο, είναι ατομικές επιχειρήσεις και απασχολούν κατά μέσο όρο τέσσερα άτομα**. Η επιχειρηματική δράση στον εμπορικό τομέα θεωρείται η πιο ήπια μορφή επιχειρηματικότητας, αφού δεν απαιτούνται παραγωγικές δεξιότητες, επιχειρηματικό ταλέντο, ή υψηλό και κατάλληλο μορφωτικό επίπεδο.

Στην συνέχεια εξετάσαμε ορισμένους από τους **εξωτερικούς παράγοντες** που επηρεάζουν άμεσα την επιχειρηματικότητα. Η ανάπτυξη ενός νομού χαρακτηρίζεται από την προώθηση του τουρισμού, λόγω πολιτιστικής κληρονομιάς, διεξαγωγή διάφορων πολιτιστικών δρώμενων, το πλούσιο φυσικό περιβάλλον, ή ακόμα τον καθαρό αέρος και την αρχιτεκτονική κληρονομιά, την αναβάθμιση του εμπορίου με την συμβολή της τοπικής αυτοδιοικήσεως, την άμεση και εύκολη προσβασιμότητα, την αύξηση της βιοτεχνίας ή της βιομηχανίας καθώς επίσης και την αύξηση της γεωργίας, κτηνοτροφίας και αλιείας. Είναι δεδομένο πως **όσο πιο οικονομικά ανεπτυγμένος είναι ένας νομός, τόσο πιο πολλές ευκαιρίες απασχόλησης των κατοίκων της δημιουργούνται**. Από τα δεδομένα που αντλήσαμε από την έρευνα μας, οι περισσότεροι επιχειρηματίες πιστεύουν ότι, ο σημαντικότερος μοχλός ανάπτυξης του νομού τους είναι **το εμπόριο και ο τουρισμός**, καθώς θεωρούν τον νομό τους ως ένα τουριστικό μέρος, χωρίς να εξαιρέσουν την σημαντικότητα του πρωτογενή τομέα. Επίσης μας δήλωσαν ότι **είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τα μέσα μαζικής μεταφοράς**, και ότι γενικά πιστεύουν στην οικονομική ανάπτυξη του νομού τους και στην δημιουργία ευκαιριών απασχόλησης των κατοίκων της. Ένας ακόμα παράγοντας που επηρεάζει την επιχειρηματικότητα, είναι οι σχέσεις της επιχείρησης ως νομικό πρόσωπο με τις δημόσιες υπηρεσίες. Η αποτελεσματικότητα της επιχειρηματικής δράσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δυνατότητα της να λειτουργεί μέσα σε ένα περιβάλλον χωρίς υπέρβαρη και διαβρωμένη γραφειοκρατία και μέσα σε ένα θεσμικό πλαίσιο χωρίς εμπόδια, απόλυτα σαφές, σταθερό και διεθνές ανταγωνιστικό. **Η βελτίωση των κρατικών υπηρεσιών είναι μια ανοιχτή πληγή για το Ελληνικό κράτος**, που θα πρέπει να κλείσει άμεσα, αν θέλουμε να πετύχουμε την πολυπόθητη οικονομική ανάκαμψη.

Ακολούθως εξετάσαμε ορισμένους από τους **εσωτερικούς παράγοντες** που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα. Η χρηματοδότηση της επιχείρησης είναι το κεφάλαιο εκείνο που προέρχεται από κάθε μορφής δανεισμό και συντελεί στην μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και δραστηριότητα της επιχείρησης. Ειδικά για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις είναι αρκετά σημαντικό, αλλά και παράλληλα αρκετά δύσκολο. Η οικονομική κρίση δεν επιτρέπει στην εύκολη και άμεση άντληση χρημάτων δυσκολεύοντας την δημιουργία νέων οικονομικών μονάδων αφού σύμφωνα με τις απαντήσεις που λάβαμε η **συντριπτική πλειοψηφία 75% ίδρυσε** την επιχείρηση του είτε με **συνδυασμό ξένου και προσωπικού κεφαλαίου**, είτε κατ' αποκλειστικότητα ξένου κεφαλαίου. Ένας επιχειρηματίας καλείται να λάβει πολλές επιχειρηματικές αποφάσεις μια εξ αυτών είναι και η πηγή χρηματοδότησης, και πριν προβεί στην τελική απόφαση, θα πρέπει να εξετάσει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε μιας πηγής χρηματοδότησης. Είναι γνωστό πως υπάρχουν πολλές επιλογές στον τρόπο δανειοδότησης όπως για παράδειγμα τραπεζικό δάνειο, αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου, αυτοχρηματοδότηση ή ακόμα και πιο σύγχρονων μεθόδων όπως το Leasing, Factoring κλπ, αδιαμφισβήτητα όμως, η άντληση χρηματοδότησης από τα διάφορα ελληνικά αναπτυξιακά προγράμματα ή την **χρηματοδότηση των επιχειρήσεων από την Ευρωπαϊκή Ένωση** είναι πολύ πιο συμφέρουσα επιλογή, όμως η γραφειοκρατία, η καθυστέρηση και η προβατική συμπεριφορά κάποιων αρμόδιων, καταστεί σχεδόν **αδύνατη την ένταξη των επιχειρήσεων σε κάποιο χρηματοδοτικό πρόγραμμα** και αυτό προκύπτει και πρακτικά αφού το 62% των ερωτηθέντων μας δήλωσε ότι δεν είχε κάποια συμμετοχή σε κάποιο πρόγραμμα παρόλο τα πολλά πλεονεκτήματα που προσφέρουν.

Επίσης είδαμε, την αποτύπωση του επιχειρηματικού κλίματος που επικρατεί στους ερωτηθέντες, καθώς και των επιχειρηματικών τους σχεδίων. **Η οικονομική κρίση που μαστίζει τη χώρα** μας σαφέστατα έχει επηρεάσει άμεσα την Ελληνική επιχειρηματικότητα, σε τέτοιο επίπεδο, ώστε να **μην είναι σε θέση** να κάνουν **οποιαδήποτε μακροπρόθεσμη πρόβλεψη**. Χρόνο με το χρόνο παρατηρούν τα κέρδη τους να μειώνονται, ενώ αυξάνονται οι δυσοίωνες προβλέψεις για την όποια οικονομική ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους, συγκεκριμένα 49% δεν προβλέπει σε κάποιο κερδοφόρο αποτέλεσμα για την επιχείρηση του στην τρέχουσα οικονομική χρήση, ενώ το σύνολο των ερωτηθέντων δεν πιστεύει στην οικονομική ανάπτυξη των επιχειρήσεων τους για τα επόμενα 2 χρόνια. Θεωρούν ότι **η Ελληνική οικονομία είναι ασταθής** σε τέτοιο βαθμό, που είναι **απαγορευτική η οποιαδήποτε επένδυση**

στις επιχειρήσεις τους, ενώ ο ψυχολογικός παράγοντας δεν τους επιτρέπει να αναγνωρίσουν τις ευκαιρίες που δημιουργούνται με την οικονομική κρίση.

Παρόλο του αρνητικού κλίματος που επικρατεί στην ερώτηση που κάναμε για το **αν είναι ικανοποιημένοι με την πορεία της επιχείρησής τους**, η συντριπτική πλειοψηφία μας δήλωσε πως **είναι**, και αυτό είναι αρκετά σημαντικό διότι προκύπτει μια **συγκρατημένη αισιοδοξία**, καθώς και η **ελπίδα για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας μας**. **Όσο πιο αισιόδοξος είναι ένας επιχειρηματίας, τόσο πιο πολλές πιθανότητες έχει να ανταπεξέλθει στις επιχειρηματικές δυσκολίες που αντιμετωπίζει και απομακρύνετε η επιθυμία για την διακοπή της επιχειρηματικής του δραστηριότητας**. Αυτό σημαίνει, διατήρηση των θέσεων εργασίας, ανάπτυξη στον νομό στον οποίο εδρεύουν, αλλά και αύξηση του κοινωνικού οφέλους

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Γνωμοδότηση 1982, Προώθηση των Μμ.Ε. στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα, Μάιος 1982, Βρυξέλλες.
2. Δελτία ΣΕΒ ετών 1970, 1975, 1980, 1981, 1982, 1983 & ΕΣΥΕ
3. Δερβιτσιώτης Κ.Ν., 1991, Διοίκηση Παραγωγής για Καλύτερη Ανταγωνιστικότητα, εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς.
4. Ε.Σ.Υ.Ε. και υπολογισμοί.
5. Ευθύμογλου Π., 1999, Θέματα Χρηματοοικονομικής Διοίκησης, Τεύχος Α & Τεύχος Β.
6. Ζαβλάνος Μ., 1990, Οργάνωση και Διοίκηση, Εκδόσεις ΙΩΝ, Αθήνα.
7. Κανελλόπουλος Χ., 1990, Διοίκηση και Παραγωγή, εκδόσεις Σμπλίλια, Αθήνα.
8. Κανελλόπουλος Χ., 2000, Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα, Β΄ έκδοση, Αθήνα.
9. Καραθανάση Γ.Α., 1996, Βασικές αρχές χρηματοοικονομικής διοίκησης και χρηματοοικονομικές αγορές, εκδόσεις Ευ. Μπένου, Αθήνα.
10. Πολυχρονόπουλος Γ., Κορρές Γ., Ρόντος Κ., 2005, Βασικές Αρχές Οικονομίας και Διοίκησης, Μακροοικονομική Ανάλυση και Εφαρμογές, εκδόσεις Σταμούλης.
11. Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών, 1986, Η Ελληνική Βιομηχανία κατά το 1985 Αθήνα, σελ. 45.
12. Τσακλάγκανος Α., 1996, Εισαγωγή στην Οικονομική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις ΑΦΩΝ Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη - Αθήνα.
13. Χαρδούβελης Α. Γκίκας, 2007, Διεθνής χρηματοοικονομική κρίση 2007 & οικονομικές επιπτώσεις, Ομιλία στα πλαίσια της ημερίδας του Κέντρου Ερευνών Προοδευτικής Πολιτικής με θέμα: «Διεθνής Κρίση και οι Προοπτικές της Ελληνικής Οικονομίας», Αμφιθέατρο Μεγάρου Καρατζά, Εθνική Τράπεζα
14. Χολέβας Κ. Ιωάννης, 1995, Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Intebook, Αθήνα.

Ξένη Βιβλιογραφία

1. Analytic Report drawn up by the Industry Committee at OECD,1991, Paris.
2. Department of Commerce, Enterprise Statistics (Washington, D.C.: U.S. Government Office, 1977), Series ES 77 – 1, Table 5, p 142.
3. Department of Commerce, Selected Characteristics of Woman – Owned Business (Washington D.C.: U.S. Government Printing Office)
4. Federal Trade Commission, Quarterly Financial Reports for Manufacturing Corporations (Washington D.C. U.S. Government Printing Office, 1964 – 1980)
5. Meyer Earl Ph.D. & Allen kathleen Ph.D., 1994, Επιχειρηματικότητα & Διοίκηση Μικρών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ
6. Naisbitt John & Doris, 2010, China's Megatrends, Εκδόσεις HarperCollins Publisher Inc"
7. Peter Drucker, 2009, Ο Γκουρού του management, Εκδόσεις Επίκεντρο
8. SBA Rules and Regulations, October 5, 1982, The code of Federal Regulations (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office), Section 121.3 – 10.
9. U.S. Department of Commerce. Recommendations for creating jobs through the success of small, innovative businesses.

Internet

1. <http://anamorfosis.net> , Ελληνική Επιχειρηματικότητα, 2007, blog
2. <http://news.disabled.gr> άρθρο 23/05/2006 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Η Λογική της καλής επιχειρηματικότητας
3. [http://www.ggea.gr/ap/stirixi me.htm](http://www.ggea.gr/ap/stirixi_me.htm), Εθνικό Σχέδιο Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, (Ε.Σ.Σ.Μμ.Ε.)
4. [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/ w articles economy 1 08/12/2010 425 054](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w/articles/economy/108122010425054), Επιχειρηματίες από ανάγκη λόγω οικονομικής κρίσης.
5. <http://www.ellasnet.de>, Αιτίες και συνέπειες της κρίσης του Ευρώ, Παρασκευόπουλος Σ.
6. <http://www.larissa-chamber.gr>
7. <http://www.xletsos-basilhs.blogspot.com>